



Université
de Toulouse

THÈSE

En vue de l'obtention du
DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par

Université Toulouse III Paul Sabatier (UT3 Paul Sabatier)

Discipline

SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Présentée et soutenue par

Florian HEMONT

Le mercredi 7 Décembre 2011

UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE DU "DÉVELOPPEMENT FOURNISSEUR"
LE CAS DES RAPPORTS CLIENTS-FOURNISSEURS DANS L'AÉRONAUTIQUE

Ecole doctorale

Aéronautique et Astronautique (AA)

Unité de recherche

CERTOP UMR 5044 / LGP EA 1905

Directeurs de Thèse

Anne MAYERE, Professeure en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Toulouse 3
Bernard GRABOT, Professeur en Génie Industriel, ENIT

Rapporteurs

Valérie CARAYOL, Professeure en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Bordeaux 3
François COOREN, Professeur en Sciences de la Communication, Université de Montréal

Examineurs

Pierre DELCAMBRE, Professeur émérite en Sciences de l'Information et de la Communication
Université Lille 3 (Président du jury)

Jean-Luc BOUILLON, MCF en Sciences de l'Information et de la Communication
Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines (Membre invité)

En premier lieu, je tiens à exprimer toute ma gratitude envers mes deux directeurs de thèse tant ils n'ont jamais cessé de mettre mes idées à l'épreuve et m'ont particulièrement guidé durant la réalisation de cette thèse. Merci pour votre sympathie, nos échanges et la considération que vous avez eu pour mon travail.

Je souhaite également remercier les chercheurs qui ont accepté de faire partie de mon jury de soutenance. Je suis sensible à la présence de Pierre Delcambre et de Valérie Carayol qui ont eu la courtoisie d'accueillir favorablement ma sollicitation et ainsi d'honorer mon écrit de leur lecture. Parmi les membres du jury, je tiens à marquer l'attention toute particulière dont mon travail a bénéficié : François Cooren et Jean-Luc Bouillon ont été des interlocuteurs des plus attentifs tout au long de ce parcours.

Je remercie l'équipe de l'ED-AA, pour le cadre privilégié réservé aux doctorants, et plus spécifiquement à Maryse Herbillon.

Sans pouvoir les nommer, je remercie les personnes et entreprises qui m'ont ouvert leur porte, sans qui, assurément, rien ne m'aurait été possible.

Je remercie l'équipe rennaise du PREFICs et plus particulièrement Catherine Loneux, Christian Le Moëne, Didier Chauvin, Romain Huët, ainsi que Marcela Patrascu pour leur accueil.

Mon travail de thèse n'aurait pas été ce qu'il a été sans le support de l'ENIT et du LGP. Laurent Geneste, Raymond Hue, Roberta Costa Affonso, Yue Ming, Agnès Letouzey et tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont participé dans la réalisation de ma thèse, merci infiniment.

Je remercie également les équipes pédagogiques de SRC et GEII de l'IUT de Tarbes.

Je tiens à saluer tous ceux qui ont participé à ma formation, je pense ici à l'ensemble des enseignants-chercheurs que j'ai pu côtoyer sur le site Toulousain. Merci aussi à Catherine Malassis pour son support, son écoute et sa disponibilité.

Je remercie les membres de l'équipe ECORSE du CERTOP qui ont contribué à la stimulation et à la construction de ce travail, ainsi que pour tous leurs conseils avisés : Sylvie Bourdin, Angélique Roux, Isabelle Bazet, Bruno David, Jocelyne Simbille, Patrick Chaskiel et Marie-Gabrielle Suraud.

Merci également à mes collègues et complices doctorants : Marie, Karolina, Julien, Yangane, Philippe et Marine. Il en va de même pour mes camarades du CIES.

Finalement, je remercie tout spécialement ma famille et celle qui m'aura accompagné tout le long de ce cheminement. Votre soutien fut des plus précieux.

Sommaire

INTRODUCTION : COMMUNICATION ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	3
--	---

PARTIE 1

INTERROGER LES RELATIONS DONNEURS-D'ORDRES – FOURNISSEURS EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

CHP 1 : CARACTERISTIQUES DES CHAINES LOGISTIQUES AERONAUTIQUES : EVOLUTIONS GLOBALES ET LOCALES	15
CHP 2 : POUR UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	38
CHP 3 : LA THEORIE DE LA STRUCTURATION REVISITEE A L'AUNE DES QUESTIONS DE COMMUNICATION	79
CHP 4 : DE LA THEORIE STRUCTURATIONNISTE D'ANTHONY GIDDENS A L'ETUDE DES MEDIATIONS : LA DYNAMIQUE TECHNOLOGIE – ORGANISATION	115

PARTIE 2

LE “DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR”, TECHNOLOGIE D'ORGANISATION : UN PROJET DE RATIONALISATION ORGANISATIONNELLE ADRESSEE AUX PME FOURNISSEURS

CHP 5 : DE LA CONSTITUTION DES OBJETS DU TRAVAIL DE THESE	168
CHP 6 : LE “DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR” : UN EQUIPEMENT ORGANISATIONNEL EN REPONSE A DE NOUVELLES PRESCRIPTIONS	191
CHP 7 : LE TRAVAIL DE “DEVELOPPEMENT-FOURNISSEUR” COMME PROCESSUS DE MEDIATION : UN TRAVAIL DE RE-CONTEXTUALISATION DES OUTILS-METHODES	244
CHP 8 : DU “DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR” AUX CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS	316
CONCLUSION GENERALE	363
BIBLIOGRAPHIE	383
TABLE DES MATIERES	408
TABLES DES ILLUSTRATIONS	416
SIGLES ET ABREVIATIONS	419
ANNEXES	420

Introduction

Communication et changement organisationnel

Dans le champ de la communication des organisations en France, il a été un temps coutume de distinguer communication(s) *des* organisations et communication(s) *dans* les organisations. De nombreux travaux se sont intéressés principalement aux pratiques des professionnels de la communication ou aux pratiques de communication des acteurs des organisations. En nous éloignant quelque peu de ces approches, nous inscrivons ce travail dans une approche communicationnelle de l'organisation (Bouillon, Bourdin, & Loneux, 2007). En cela nous nous intéressons moins aux pratiques de communication des/dans les organisations qu'à la manière dont les acteurs prennent part (ou non) "communicationnellement" à l'organisation. Il s'agit là de considérer la communication comme un espace organisé et organisant, et ainsi d'étudier les phénomènes organisationnels par l'intermédiaire des activités communicationnelles. Nous ne considérons pas l'organisation tel un "acteur" ou un "dedans", mais plutôt comme le fruit d'une dynamique entre une entité normée, faite de règles, et un processus, pétri par les pratiques des acteurs. L'activité communicationnelle des acteurs est mise en forme par l'organisation, qu'elle participe elle-même à mettre en forme, à déformer, à transformer. Il s'agit là de l'approche que nous suivrons, une perspective transformationnelle de l'organisation par l'activité de communication.

1. Pourtour d'une approche communicationnelle

Dans ce travail de thèse, nous proposons de développer une approche communicationnelle de manière à saisir un objet d'étude relativement peu investi dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) : les relations clients-fournisseurs et plus spécifiquement l'évolution contemporaine désignée par les professionnels comme "développement fournisseur". Par le biais d'une approche communicationnelle, nous proposons d'étudier ce qui se constitue comme "développement fournisseur" dans le milieu de la production aéronautique. Le "développement fournisseur" s'opère notamment par des interventions d'ingénieurs/consultants de donneurs-d'ordres auprès de PME, interventions qui participent du changement organisationnel et qui visent à modifier les pratiques et règles

organisationnelles des PME par la mise en place d'outils-méthodes de gestion de production. Précisons dès lors que nous recourons à trois expressions :

- Le *mouvement de "développement fournisseur"*, qui renvoie à l'idée d'une dynamique assez large et générale que nous tentons de saisir dans ses traits principaux comme le fait d'imbrications de divers éléments. Il s'agit là d'un mouvement qui touche nombres de PME, voire les donneurs-d'ordres eux-mêmes.
- La *démarche de "développement fournisseur"* fait référence à l'ensemble des étapes mises en œuvre par les chargés de "développement fournisseur" : sélection des PME auprès desquelles intervenir, évaluations des PME, mises en place d'outils-méthodes...
- Enfin, le *travail de "développement fournisseur"* correspond aux interventions mêmes des ingénieurs/consultants que nous analyserons en tant que scènes interactionnelles. Il s'agit du travail de mise en dynamique transformationnelle entre les outils-méthodes et l'organisation.

Le "développement fournisseur" est promu, sur notre terrain d'étude, par le biais d'interventions d'ingénieurs/consultants auprès de personnels de PME fournisseurs. Nous questionnerons cet objet d'étude dans ce qu'il participe d'un processus de changement organisationnel. Il n'est donc pas ici question de communication *sur* le changement organisationnel, mais bien de communication qui y participe. Reprenant la proposition formulée par Valérie Carayol (2004), nous envisageons la communication dans ce qu'elle relève d'une perspective *allagmatique*¹. L'auteure, lorsqu'elle introduit son ouvrage, écrit :

« L'orientation *allagmatique* qui sera la nôtre nous conduira à essayer d'éclairer les mouvements de transformation et d'actualisation qui animent les pratiques de communication et qui en font des phénomènes labiles et à configurations mouvantes, capables d'engendrer non seulement des représentations ou des actions, mais également d'autres phénomènes complexes que nous espérons analyser » (p. 17).

Notre focale est différente : ce que nous proposons ici consiste moins à saisir « les mouvements de transformation et d'actualisation qui animent les pratiques de communication » que de saisir la propension de l'activité communicationnelle à participer à des transformations, et dans notre cas, à des transformations organisationnelles : ce qu'anime

¹ De la racine Grecque *allagma* qui signifie changement.

la communication. Notre objet scientifique est alors : *comment le changement organisationnel s'opère-t-il par des processus communicationnels ?* Ainsi, en s'inscrivant dans la lignée des Approches Communicationnelles des Organisations² discutées dès 2008 dans le n°74 de la revue Sciences de la Société, ce travail propose une étude du changement organisationnel au sein de PME en tant que cibles des démarches de “développement fournisseur”. Pour ce faire, nous analyserons des scènes interactionnelles dans lesquelles il est question d'un travail de “développement fournisseur”.

Précisons dès lors que nous substituons l'expression “scène interactionnelle” à celles d' “interaction” ou de “situation de communication”. Tout d'abord, nous avons exclu de raisonner en termes d'interaction tant cette expression renvoie à des acceptions diverses et variées (interaction Homme-Homme, Homme-Machine, Machine-Machine, médiatisée, ou encore interaction entre des actions disjointes dans le temps et l'espace). Au final, qu'est-ce qu'une interaction ? En cela, user de l'expression “scène interactionnelle” permet de préciser l'objet de nos analyses et, à l'image des conventions théâtrales, de les penser selon une certaine unité de temps et d'espace. Toutefois, nous verrons, en suivant ce que proposent François Cooren et Daniel Robichaud, que les acteurs recourent à des pratiques de dis-localisation, ce qui permet d'envisager l'ouverture de cette unité, de penser sa connexion avec des « ailleurs et des alors » (2006). Précisons que nous ne proposons pas ici une analyse recourant à une quelconque métaphore théâtrale de *La mise en scène de la vie quotidienne* (Goffman, 1973), mais que l'idée de scène a pour nous essentiellement un intérêt méthodologique pour identifier des moments significatifs dans le flot continu dans lequel sont plongés les acteurs. Surtout, en rapport à “situation de communication”, l'intérêt de cette expression est qu'à l'instar de “scène” elle précise la nature situationnelle des interactions et qu'elle permet de mettre en relief le cadrage des interactions. Ce que nous questionnons dans notre travail réside dans la part agissante de la communication, dans ce qu'elle participe de transformations organisationnelles. En cela, nous proposons “scène interactionnelle” dans ce que cette expression invite à prendre en considération à la fois ce qui inter-agit, ainsi que ce qui cadre l'expression des « plenum of agencies » (Cooren, 2006) et leurs effets. Pour finir, parler de “scènes interactionnelles” permet d'envisager les interactions *entre* ces “scènes interactionnelles”.

² (Bouillon, Bourdin, & Loneux ; Bouillon ; Delcambre ; Vásquez & Marroquín, 2008).

Nous considérons ces scènes interactionnelles dans ce qu'elles sont des lieux/moments de co-construction de sens. Précisons, et cela nous semble important à relever dès cette introduction, que co-construction de sens ne signifie en rien qu'elle s'opèrerait en dehors de jeux de pouvoir, de tensions, de conflits... Valérie Carayol remarque qu'il a pu se développer une certaine utopie communicationnelle, notamment avec l'idée de situation de communication idéale comme théorisée dans les travaux d'Habermas (2006), situation idéale dans laquelle il est question de consensus et d'entente des acteurs. Nous ne considérons pas ici les acteurs liés par des rapports réciproques comme cela peut être le cas lorsque l'on suit « le mythe égalitaire de l'idéologie individualiste » (*idem*, p. 122). Nous envisageons la co-construction de sens dans ce qu'elle s'opère au sein de rapports symétriques et/ou asymétriques. Daniel Bounoux explique qu'en matière de construction du sens :

« L'émetteur **propose**, le récepteur **dispose**, voire **oppose** à la performance un recadrage ou une interprétation sauvage. Mais le dilemme de tout émetteur, s'il veut que son message circule, est de devoir accepter sa déformation. (...) Le sens « reçu » par chacun est toujours une coproduction » (2001, p. 41) (accentué par nous).

Il n'est pas ici question de considérer la communication comme le fait d'un acheminement de sens entre un émetteur et un récepteur mais plutôt comme relevant de co-construction entre acteurs et actants³ — acteurs et actants tous potentiellement médiateurs, c'est-à-dire vecteurs et objets de transformations. Nous envisageons les scènes interactionnelles comme des lieux/moments de mises en proposition. Propositions qui interrogent la latitude des acteurs à en disposer, voire à s'y opposer.

« Il s'agit de considérer les pratiques de communication, non plus seulement comme des « transferts » d'un contenu informatif ou des « échanges », mais comme des moments possibles d'ordonnement de la structure d'interaction, qui peut se reconfigurer selon un certain répertoire propre à la situation sociale considérée, à chaque événement communicatif, en situation de symétrie ou d'asymétrie en relation d'ordre, degré ou d'échange.

Les pratiques de communications apparaissent ainsi comme des processus de *configuration* et *d'ordonnement*, de mise en ordre des interactants » (Carayol, 2004, p. 165).

³ Nous différencions acteur (qui renvoie pour nous aux acteurs humains) et actant (qui fait référence aux non-humains comme des objets, des principes, des figures...). Dans les deux cas nous considérons leur potentiel ou leur force agentive, néanmoins nous préférons conserver une distinction dans la mesure où nous considérons que les acteurs opèrent une certaine réflexivité sur leurs pratiques ce qui inclut leur potentiel transformation (Giddens, 1984).

Penser ainsi les scènes interactionnelles nous conduira à les analyser telles des lieux/moments au cours desquels il s'opère des mises en tension entre des ordres symboliques différents. En nous inspirant de la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (1976, 1979, 1984), nous interrogerons les scènes interactionnelles en tant qu'espaces de médiation⁴ participant de changements organisationnels. Nous préciserons ce en quoi la théorie de la structuration d'Anthony Giddens nous semble intéressante à mobiliser dans la mesure où il s'agit d'une théorie générale du changement articulant les situations et des évolutions sociales plus générales. Nous mettrons en relief sa portée communicationnelle et expliquerons en quoi elle est une base intéressante pour interroger la communication organisationnelle. Et ce, plus particulièrement dans ce qu'elle propose de décrire la structuration sociale par l'intermédiaire d'un cadre qui permet d'intégrer, dans une même dynamique, différentes dimensions communicationnelles.

2. Aborder le “développement fournisseur” comme participant du changement organisationnel

Dans notre mémoire de Master 2 (Hémont, 2007) nous nous sommes intéressé aux rapports de production médiatisés entre une entreprise de production de satellites et une entreprise chargée de développer des logiciels de navigation. Prolongeant ce travail, et dans la lignée du travail de thèse d'Isabelle Bazet (2002) sur l'activité de planification, nous avons formulé un projet de thèse concernant des questions de coordination de la co-production. Comme nous en rendrons compte plus loin, au fil de nos investigations et de l'analyse progressive des enjeux associés à notre terrain d'étude, nous avons réalisé un “glissement de terrain”, et avons retravaillé nos matériaux de manière à identifier un nouvel objet d'étude moins familier dans notre champ disciplinaire : le “développement fournisseur”.

L'une des spécificités de ce travail se situe dans le co-encadrement dont il a bénéficié, avec un ancrage premier en SIC, mais aussi un apport complémentaire en Sciences pour l'Ingénieur. Co-encadrement particulièrement enrichissant dans la mesure où les Sciences pour l'Ingénieur sont étroitement liées au monde industriel dont elles s'inspirent et qu'elles participent en retour à former. Profiter de ce co-encadrement aura été des plus pertinents en ce qui concerne la compréhension de ce qui se joue dans les rapports clients-fournisseurs et ainsi au niveau de ce que recouvre l'évolution dite “développement fournisseur”. Ceci nous a

⁴ Nous recourons à l'idée de “médiation” telle que développée par Jean Davallon (2004), c'est-à-dire dans son caractère transformationnel.

permis d'ouvrir certaines boîtes qui autrement seraient probablement restées closes telles celles qui ont trait aux logiques productives, voire à des expressions comme "taux de service" qui au final s'avèrent loin d'être anodines dans les rapports de clients-fournisseurs.

Saisir le travail de "développement fournisseur" par l'intermédiaire d'une approche communicationnelle suppose de considérer les éléments inter-agissants dans les scènes interactionnelles. S'intéresser à l'*agency* dans les scènes interactionnelles, c'est prendre en considération les acteurs, et les actants présents et/ou qui y sont présentifiés (au sens de François Cooren, 2006, 2010a, 2010b). En tant qu'actants majeurs des scènes interactionnelles que nous observons, les outils-méthodes de gestion introduits par les ingénieurs/consultants seront au centre de nos préoccupations. L'une des perspectives qui nous semble essentielle, lorsqu'il est question de changement organisationnel par le biais d'un équipement des pratiques d'organisation, réside justement dans la compréhension de cet équipement. Par ce dernier, nous entendons le processus de mise en place de technologies⁵ qui participent d'un cadrage, d'un support, de l'activité des acteurs. En cela, nous nous intéresserons à la fois à ce processus et aux technologies organisationnelles qui sont mobilisées. Dans ce travail, qui traite essentiellement de ce processus d'équipement, nous questionnerons plus particulièrement la notion de technologie. En faisant référence, notamment, aux travaux de Wanda J. Orlikowski (1996, 2000 ; 1995), nous intégrerons, dans nos analyses, le potentiel transformatif et les évolutions auxquelles participent les outils-méthodes de gestion.

Suivant un paradigme sociotechnique⁶, nous nous intéresserons particulièrement à ces outils-méthodes et les appréhenderons dans leur dynamique transformationnelle. Notre positionnement consiste à nous démarquer de ce qui serait un déterminisme technique sur le social ou du social sur la technique. Nous considérerons les co-transformations des éléments participant des scènes interactionnelles comme autant de médiateurs, vecteurs et objets des médiations. En somme, nous proposons *une étude des médiations sociotechniques à l'œuvre dans les scènes interactionnelles au cours desquelles, et par lesquelles, s'opère un travail de*

⁵ Technologies qui renvoient à la fois aux objets techniques et aux méthodes, ainsi qu'aux connaissances mobilisées dans leur conception, leur implémentation et leur utilisation (Mayère, 2010).

⁶ Comme l'un des paradigmes que dégage Pierre Delcambre lorsqu'il tente de décomposer le champ de la recherche en communication organisationnelle en France : « Un paradigme sociotechnique, appuyé sur une analyse des transformations de systèmes informationnels et des systèmes de production des produits et des connaissances dans un environnement des « nouvelles technologies de l'information et la communication », étudiant les effets organisationnels et communicationnels de ces transformations de l'environnement sociotechnique de l'activité » (Delcambre, 2008, p. 20).

“développement fournisseur” visant à impulser des transformations organisationnelles. Ces transformations concernent plus particulièrement les pratiques et règles organisationnelles et se caractérisent par ce que nous qualifions de “gestionnarisation”. Notre étude est centrée sur l’analyse de projets de gestion, de “gestionnarisation”, et non sur de la gestion de/par projet. Notre étude se base sur l’introduction de deux outils-méthodes dans les PME. Le premier, PREVI, est fondé sur la logique productive MRP/MRP2⁷. Le second, le 5S, est un outil-méthode associé à une démarche plus générale appelée *Lean Manufacturing*. Au final, l’un des intérêts de ce travail est qu’il renoue avec ce qui a été interrogé à l’occasion des déploiements des démarches qualité (Boudarel, 1999 ; Carayol, 2000 ; Cochoy, Garel, et Terssac, 1998)⁸ il y a une dizaine d’années. Dans le milieu aéronautique en France, l’un des enjeux majeurs réside désormais moins dans la question de la gestion de la qualité, considérée comme acquise, que dans celle de la gestion de la coordination des flux de production. Ainsi les priorités se déplacent et se transforment en reformulant éventuellement de précédentes évolutions.

3. Le changement comme rationalisation organisationnelle

Notre travail vise à contribuer à la perspective développée par Anne Mayère (2010) et Jean-Luc Bouillon (2009, 2010) qui proposent de saisir la rationalisation des organisations comme une orientation contemporaine des transformations organisationnelles. Nous saisisons le travail de “développement fournisseur” comme une activité supportant une certaine rationalisation organisationnelle⁹ des PME. Là où Jean-Luc Bouillon s’attache, en particulier, à caractériser l’effet des rationalisations organisationnelles sur les pratiques communicationnelles, notre approche vise à comprendre comment des processus communicationnels participent de la mise en place de cette rationalisation. Nous tenterons de rendre explicite le lien entre la rationalisation organisationnelle et la rationalisation des acteurs en tant que processus par lequel les acteurs donnent sens à leurs pratiques (Giddens, 1984). Les scènes interactionnelles dans lesquelles se joue le travail de “développement fournisseur” constituent des espaces d’étude privilégiés de cette dynamique. C’est cette

⁷ Qui est une logique de gestion de production par prévisionnels (Material Requirement Planning / Manufacturing Resource Planning).

⁸ A noter, par exemple, le n°15 de la revue *Communication & Organisation*, et le n°46 de la revue *Sciences de la Société* parus en 1999 et dédiés à la question de la qualité.

⁹ En tant qu’optimisation, que codification des procédures cadrant l’activité, accompagnée par un travail de justification.

dynamique transformationnelle que nous nous tâcherons d'analyser dans notre travail de thèse.

Par ailleurs vouloir appréhender le travail de “développement fournisseur” nous conduira à nous intéresser aux acteurs et actants mobilisés. Nous serons alors amené à prendre en considération des éléments qui cadrent les scènes interactionnelles étudiés : à la fois en ce qui concerne les rapports clients-fournisseurs, et dans ce qui a trait aux méthodes productives et aux outils qui les incarnent et les portent. C'est ainsi que nous appréhenderons le travail de “développement fournisseur” comme participant et faisant partie d'un mouvement de “développement fournisseur”. Nous proposerons alors d'interpréter ce mouvement comme participant de la rationalisation organisationnelle des PME, voire de la rationalisation inter-organisationnelle, en rendant compte de l' “isomorphisation” auquel ce mouvement contribue.

4. Composition générale

Cet écrit doctoral est composé de deux parties, chacune comprenant quatre chapitres. Dans la première partie, nous construisons nos objets d'étude et nos objets scientifiques. Nous constituons ces objets et précisons par là-même comment nous proposons de les saisir communicationnellement.

Le premier chapitre rend compte des évolutions et des spécificités de ce qui est désigné en termes de “chaîne logistique” dans le milieu aéronautique. Pour spécifier les évolutions à l'œuvre, nous introduirons les logiques productives MRP2 et *Lean Manufacturing* comme éléments fondamentaux de ce qui se constitue comme savoir de référence en matière de gestion production. Il s'agit d'un savoir gestionnaire dont l'une des visées portée par les chargés de “développement fournisseur” tient à sa propagation vers les différents acteurs de la co-production des aéronefs.

Dans un second chapitre, nous positionnons le changement organisationnel au centre de notre étude. Nous spécifions les différentes acceptions qui ont été développées afin d'en spécifier celle que nous retenons. Nous achèverons ce chapitre en nous appuyant sur les travaux de la sociologie de la régulation (Reynaud, 1988, 1997 ; Terssac et Reynaud, 1992) de manière à répondre à la question : *Comment saisir le changement organisationnel dans l'étude du “développement fournisseur” ?*

Dans cette recherche visant à développer une approche compréhensive des processus de changement organisationnel, le chapitre 3 est dédié à la présentation et à la discussion de la théorie structurationniste d'Anthony Giddens (1976, 1979, 1984). Nous en expliciterons les

termes et nous attarderons sur ce qu'il développe sous le nom de « dualité du structurel ». A partir de l'approche des questions communicationnelles de la théorie formulée par Anthony Giddens, nous spécifierons la définition que nous retenons de la communication et tracerons ainsi les pourtours de notre approche communicationnelle.

Le chapitre 4 propose une extension de cette théorie afin d'y réintroduire la question de la technologie. Ce qui nous conduira à considérer les outils-méthodes dans ce qu'ils sont des médias de perception et d'action (Verbeek, 2006). Nous intéresser à cette fonction média nous permettra de préciser notre étude des scènes interactionnelles comme des lieux/moments de médiation (au sens de transformation) dans lesquels les différents acteurs et actants sont tous de potentiels médiateurs. Afin de pouvoir envisager ainsi les scènes interactionnelles, nous proposerons d'étendre l'idée d'*agency* en suivant les travaux de François Cooren (2006, 2008, 2010a, 2010b ; Cooren, Brummans, et Charrieras, 2008 ; Cooren et Robichaud, 2006). Ce qui nous conduira à considérer les outils-méthodes de gestion, introduits lors du "travail de développement fournisseur", tels des actants.

Après avoir retravaillé la « dualité du structurel » d'Anthony Giddens de manière à fonder les éléments constitutifs d'une approche communicationnelle du changement organisationnel, nous entamerons la seconde partie de ce travail dans laquelle il sera question de l'analyse du "développement fournisseur" comme projet de rationalisation organisationnelle adressée aux PME fournisseurs.

Le chapitre 5 rend compte de la genèse de la constitution de notre projet et objet de thèse. Nous y présentons à la fois le cadre institutionnel et scientifique de notre recherche, ainsi que les différents matériaux et la manière dont nous les avons récoltés et traités.

Dans le chapitre 6, nous prenons appui sur les apports de Valérie Boussard en sociologie de la gestion (2008) de manière à dresser le pourtour d'une idéologie gestionnaire et poser les marqueurs de sa propagation. Elle spécifie comment le savoir gestionnaire est développé au sein d'un tryptique Universitaires – Consultants – Managers. Pour notre part, et en prenant appui sur cette contribution, nous insistons plus particulièrement sur l'incarnation des méthodes et principes gestionnaires dans des outils : outils-méthodes que nous considérons comme supports de mise en œuvre d'une technologie organisationnelle et comme des véhicules particuliers de principes gestionnaires sur lesquelles s'appuie cette idéologie. En mobilisant notamment les travaux d'Olivier Torrès (1998), nous esquisserons également les caractéristiques des PME afin de pouvoir qualifier les changements auxquels participent les démarches de "développement fournisseur".

Le chapitre 7 est constitué de deux études de cas. Le premier cas rend compte de l'introduction d'un outil-méthode basé sur la logique MRP2 auprès de managers d'une PME ; le second cas est relatif à l'introduction d'un outil-méthode qui s'inscrit dans la logique *Lean Manufacturing*. Ce second outil-méthode est introduit auprès de responsables d'ateliers de production dans une autre PME. Nous présentons les scènes interactionnelles dans lesquelles il était question de changement organisationnel. Envisager ce changement à l'aulne de ce que nous avons identifié comme agissant dans ces scènes interactionnelles nous conduira à repérer des tensions. Tensions qui sont constitutives et autour desquelles se tisse la co-adaptation organisation – outils-méthodes.

Finalement, dans le chapitre 8, nous proposerons de retravailler notre cadrage théorique au regard des éléments mis en avant dans le chapitre précédent. Nous appréhenderons alors le changement comme résultant d'une dynamique entre ce que nous qualifions d' "organisation en action"¹⁰, d' "organisation en projet"¹¹ avec l'organisation inscrite en tant que schèmes interprétatifs et actionnelles dans les outils-méthodes. Suivant le dessein de rendre plus opérationnalisable la théorie de la structuration d'Anthony Giddens, nous ré-intégrerons cette dynamique et les tensions observées dans le schéma de la dualité du structurel de manière à préciser la nature de ces tensions dans chacun des deux cas. Nous reviendrons alors sur l'idée de dis-localisation (Cooren et Robichaud, 2006) en spécifiant qu'il ne s'agit pas seulement d'un mouvement d'importation dans les scènes interactionnelles, mais qu'il est également question d'un mouvement d'exportation. Exportation dont l'un des enjeux se constitue autour de la stabilisation de formes par l'intermédiaire de ré-investissements de formes (au sens de Thévenot, 1986). Nous clôturerons notre écrit par une prise de distance par rapport à cette dynamique de co-adaptation organisation – outils-méthode. Nous quitterons le travail de "développement fournisseur" de manière à le resituer dans un phénomène plus large : le mouvement de "développement fournisseur". En faisant référence au travail de Paul J. DiMaggio et de Walter W. Powell (1983), nous interpréterons ce mouvement telle une dynamique d'isomorphisation des PME. Nous préciserons les éléments qui nous paraissent

¹⁰ Précisons dès lors, afin d'éviter les malentendus, que l' "organisation en action" renvoie à l'idée d'organisation telle qu'elle se fait (le "telle" dénote une certaine distance par rapport à ce que serait l'objet organisation, dans notre cas nous y accédons par ce qu'en disent les acteurs dans les scènes interactionnelles que nous observons, par l'explicitation des règles organisationnelles et de leurs pratiques quotidiennes). Nous la différencions d'*organizing* (souvent remplacé dans notre texte par *organisation*), qui fait référence à l'organisation en train de se faire. Nous aurons l'occasion de préciser cela plus loin.

¹¹ De même, l' "organisation en projet" ne renvoie pas aux pratiques de gestion par projet, elle fait référence au travail de projection d'une forme organisationnelle opéré par les acteurs.

jouer un rôle clef dans cette isomorphisation, puis nous spécifierons la nature de celle-ci en la présentant comme un mouvement de “gestionnarisation” qui participe d’une rationalisation organisationnelle des PME.

A travers cette étude, nous proposons d’étudier des scènes interactionnelles dans ce qu’elles nous semblent être des moments-clés, à la fois dans l’appréhension du changement organisationnel pour le chercheur, et en tant que lieux/moments dans lesquels il est particulièrement question de transformations, de co-production de sens entre les différents acteurs et actants. Il nous semble qu’il s’agit là d’une contribution d’une recherche en SIC qui interroge ce qui se joue au cours de ces scènes.

PARTIE 1

Interroger les relations donneurs-d'ordres – fournisseurs en communication organisationnelle

Chapitre 1

***Caractéristiques des chaînes logistiques aéronautiques :
évolutions globales et locales... p.15***

Chapitre 2

Pour une approche communicationnelle du changement organisationnel... p.38

Chapitre 3

***La théorie de la structuration revisitée
à l'aune des questions de communication... p.79***

Chapitre 4

***De la théorie structurationniste d'Anthony Giddens à l'étude des médiations : la
dynamique technologie – organisation... p.115***

Chapitre 1

Caractéristiques des chaines logistiques aéronautiques : évolutions globales et locales

Dans ce chapitre d’ouverture, nous entendons présenter des éléments qui permettent de saisir les tenants de notre objet d’étude. L’objectif de ce chapitre est de rendre compte de ce qui nous a conduit à saisir les rapports entre clients et fournisseurs selon la focale particulière de l’activité de “développement fournisseur”. Suivant ce dessein, nous débuterons notre travail par une introduction à certaines notions telles que développées plus particulièrement en Sciences pour l’Ingénieur. Nous proposerons dans les chapitres suivants les contours de notre approche communicationnelle ; comprendre au préalable ces notions ainsi que la manière dont elles sont théorisées est relativement primordiale. Nous expliquerons en premier lieu ce que sont les chaines logistiques en tant que supports de production (d’aéronefs dans notre cas). Puis nous aborderons les logiques de gestion de la production, et notamment le MRP2¹² qui est la logique actuellement dominante chez les donneurs-d’ordres du milieu aéronautique (tout comme du milieu automobile). Une fois ces considérations théoriques présentées, nous insisterons sur les spécificités du secteur aéronautique. Nous dresserons alors un historique succinct de manière à expliquer, dans les grandes lignes, comment l’idée de “développement fournisseur” s’est opérationnalisée par la mise en place d’interventions d’ingénieurs de donneurs-d’ordres auprès de PME fournisseurs. Le “développement fournisseur” apparaît alors telle une réponse aux problèmes générés par la mise en place de nouvelles contraintes des donneurs-d’ordres envers leurs fournisseurs. D’une manière générale, le recentrage des donneurs-d’ordres sur une partie de leur activité a contribué à un développement important de la sous-traitance. Ils tentent aujourd’hui de palier aux difficultés de synchronisation des flux de production au sein des chaines logistiques qui en ont résulté. L’un des leviers choisi réside dans le travail de “développement fournisseur”. Nous concluons alors notre chapitre en précisant nos perspectives de recherche.

¹² Manufacturing Resource Planning.

1. Caractéristiques et transformations des chaînes logistiques

Précisons, tout d'abord, ce qui peut être entendu par *chaîne logistique*. En accord avec Caroline Thierry et Gérard Bel (Thierry & Bel, 2002), l'idée de *chaîne logistique* peut renvoyer à différentes approches :

- Une première approche considère l'ensemble des rapports entre les organisations qui ont permis l'élaboration d'un produit, ainsi « *La chaîne logistique d'un produit fini se définit comme l'ensemble des entreprises qui interviennent dans les processus d'approvisionnement en composants, de fabrication, de distribution et de vente du produit, du premier des fournisseurs au client ultime* » (Rota-Franz, Thierry, & Bel, 2001).
- Une seconde renvoie à un ensemble plus restreint composé d'un maillon élémentaire de la chaîne logistique globale : l'entreprise et ses clients et/ou fournisseurs directs.

La principale différence entre ces deux acceptions de l'expression “chaîne logistique” se situe dans la largeur du prisme au travers duquel on la considère. Ainsi, comme le propose Olivier Telle en reprenant la perspective de (Mentzer et al., 2001), nous pouvons considérer qu'il y a différents niveaux de considération : du rapport direct entre un client et son fournisseur —considération directe—, à l'ensemble des acteurs —considération globale— prenant part à la fabrication d'un produit (Telle, 2003, p. 28). La Figure 1 représente un exemple donnant à voir l'imbrication de ces niveaux.

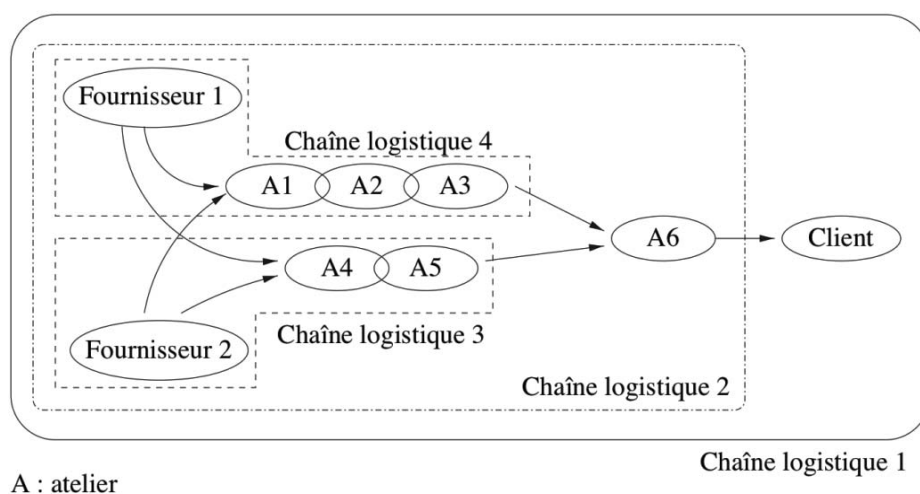


Figure 1 : Imbrication des différents niveaux de chaînes logistiques (Rota-Franz et al., 2001)

Ainsi, différentes chaînes logistiques directes (par exemple les chaînes logistiques 3 et 4 du schéma) participent à des chaînes logistiques globales (la chaîne logistique 1).

La distinction entre ces différentes acceptions est importante dans la mesure où nous pouvons difficilement évoquer une chaîne logistique directe sans tenir compte des effets réciproques entre cette chaîne directe et ce qui constitue la chaîne globale. En effet, la production aéronautique s’établit dans des chaînes relativement complexes entre différents types d’acteurs. Grossièrement, nous pouvons distinguer 1) les constructeurs aéronautiques dont la fonction principale est la conception et l’assemblage d’aéronefs, 2) les équipementiers qui répondent, en général, directement aux constructeurs, et que l’on dit de rang 1 ou “prime” (par exemple les fournisseurs de moteurs ou de trains d’atterrissages), et 3) aux niveaux inférieurs, des fournisseurs (dits de rang 2, de rang 3...) qui, le plus fréquemment, répondent aux équipementiers et sont chargés de fabriquer des pièces pour ceux-ci, ainsi que des sous-traitants¹³ (par exemple de traitement de surface) qui interviennent sur des pièces fournies par les trois autres types d’entreprises. Cependant, ce qui complique cette vision linéaire de la chaîne logistique est qu’il n’est pas rare qu’un constructeur soit en relation directe et indirecte avec un même fournisseur. Une même entreprise peut ainsi à la fois être de rang 1 et de rang 2 (Costa Affonso, 2008 ; Grabot, Marsina, Mayère, Riedel, & Williams, 2009 ; Grabot, Mayère, & Bazet, 2008 ; Marcotte, Grabot, & Affonso, 2008). La Figure 2 illustre ce phénomène de non linéarité.

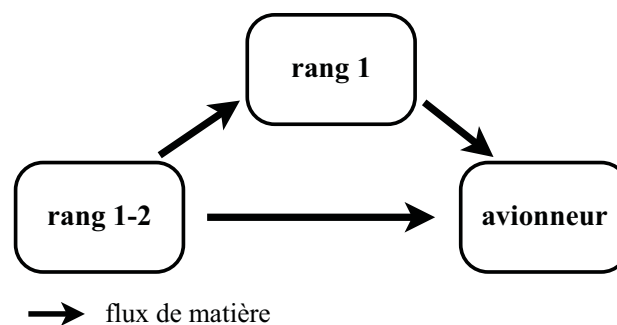


Figure 2 : Non linéarité de la chaîne logistique

¹³ La différence que nous opérons entre fournisseur et sous-traitant relève de la possession des produits. Un fournisseur produit une pièce et la vend à son client, alors qu’un sous-traitant reçoit une pièce de son client, effectue un traitement ou une opération sur la pièce puis la retourne à son client. Il est donc tout à fait envisageable qu’une même entreprise soit fournisseur et sous-traitant. Ainsi, nous pourrions aléatoirement recourir à l’un ou l’autre des termes.

A ces différents positionnements d’intervention des acteurs de la chaîne logistique s’ajoute le fait que chaque acteur puisse appartenir à différentes chaînes logistiques. En effet, il est rare qu’un fournisseur n’ait qu’un client ou que ses clients fassent tous partie d’une même chaîne logistique. Le problème majeur réside alors dans la difficulté de gérer des priorités globales de manière locale, surtout de manière à respecter des contrats point-à-point¹⁴ peu propices à une gestion pilotée par un unique centre de décision.

Durant des années, l’essor du milieu aéronautique français, et plus particulièrement Midi-Pyrénéen, fut tiré par l’émergence du constructeur Airbus qui se trouve désormais dans une situation de concurrence mondiale sous forme d’un duopole avec Boeing (Ville, 2009). La politique de croissance menée au sein de ce premier a conduit à un développement notoire du tissu industriel de la région qui s’est caractérisé par une multiplication du nombre d’entreprises travaillant dans ce secteur. Depuis quelques années, cette tendance s’est toutefois inversée et les grosses entreprises du secteur aéronautique initient un mouvement de restructuration des chaînes logistiques par une modification de leur politique de gestion des fournisseurs. Ces entreprises visent une “fiabilisation” des petites entreprises notamment par une volonté de voir ces entreprises croître en taille¹⁵, ainsi qu’une diminution de leurs propres frais de gestion au travers d’une simplification de cette chaîne. Pour ce faire, elles diminuent, de façon relativement significative, leur nombre de fournisseurs, souvent en poussant les plus petits à se regrouper¹⁶. **C’est dans ce cadre de réorganisation de la chaîne logistique que nous entreprenons notre étude des rapports clients-fournisseurs.**

2. Les modes de planification au sein de la chaîne logistique

Nous expliquons, ici, sommairement, la tension qui nous semble émerger entre une gestion globale théorique de la chaîne logistique et la gestion effective plus proche d’une gestion en point-à-point. Dans un second temps, nous préciserons les principales logiques gestionnaires auxquelles nous avons été confronté durant notre étude : le MRP2 et le *Lean Manufacturing*.

¹⁴ Nous entendons par là qu’il ne s’agit pas de contrats globaux régissant des accords au sein de la chaîne globale, mais d’accords entre des couples d’entreprises client-fournisseur.

¹⁵ Nous revenons par la suite plus précisément sur cette question en expliquant comment cette idée est véhiculée et rendue (ou est tentée d’être) opératoire.

¹⁶ Issu d’entretiens avec les personnels d’entreprises identifiées comme de *rang 1*, d’un personnel et d’un ancien personnel de BigBird (un donneur d’ordres).

2.1. Le concept de "Supply Chain Management"

En s'intéressant de plus près à ce qui est communément appelé SCM (Supply Chain Management), pléthore de définitions peuvent être rencontrées, néanmoins, une définition communément retenue semble être celle de (2001, pp. 7-8), qui, dans leur synthèse, mettent en avant trois points renvoyant à l'idée de SCM :

- Tout d'abord, le SCM, en tant que “philosophie” gestionnaire, considère une vue systémique de la chaîne logistique globale, dans laquelle il s'agit de contrôler les flux de matières depuis le premier fournisseur jusqu'à l'utilisateur final. Il est alors vu comme une orientation stratégique d'unification des "efforts coopératifs" des différents acteurs, ou comme une “philosophie” visant la satisfaction du client.
- Puis, comme mise en application de cette “philosophie” par le développement d'échanges mutuels de données, d'intégration de processus...
- Pour finir, le SCM peut-être vu comme un processus de gestion des flux inter-entreprises.

Ils concluent : « Supply Chain Management is defined as the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain, for the purposes of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole »¹⁷. (Mentzer et al., 2001, p. 18) D'une certaine manière, ce qui est mis en tension ici est la possibilité d'une coordination globale et le fait qu'il s'agisse d'agencements d'acteurs différents. En suivant cette perspective, Olivier Telle rend compte d'une vision dans laquelle évolueraient dans un même sens les stratégies et tactiques des entreprises constitutives de la chaîne logistique sans que différentes chaînes logistiques puissent se parasiter. Cette définition renvoie à une vision relativement techniciste d'une gestion globale de la chaîne logistique, selon laquelle il serait possible de mettre en synchronie tous ses éléments en ne tenant pas/peu compte de la segmentation de la chaîne en entités économiquement, plus ou moins, interdépendantes mais indépendantes quant à leur administration. Pour nuancer cette définition, nous ajoutons que l'on ne peut seulement

¹⁷ « La coordination systémique, stratégique des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne »¹⁷ (traduction : Telle, 2003, p. 30).

spécifier l’orientation vers un même but sans tenir compte du fait que les préférences locales des différents acteurs puissent diverger selon leur appartenance à des chaînes logistiques diverses, et qu’il s’agit non pas d’une simple gestion de flux mais de coopération. Dans ce sens, Marie-José Huguet, Jacques Erschler¹⁸, Gilbert de Terssac¹⁹, et Nicole Lompre²⁰ ont questionné cette idée de coopération dans un travail de mise en regard de différents champs disciplinaires. Au final, ils l’entendent comme :

« action collective orientée vers un même but : cette action repose sur des décisions, variables en fonction des stratégies utilisées, et sur des échanges et des négociations entre les personnes. Les actions développées pour atteindre le but peuvent être communes ou séparées ; cela ne change rien au fait qu’il s’agit d’« opérer ensemble » et non de partager simplement des ressources. Coopérer signifie avant tout que l’on considère que les décisions d’un centre ne peuvent être prises ou mises en œuvre sans interaction avec un autre centre. Ce concept indique que l’action nécessite des échanges, des communications, des confrontations et des négociations entre différents centres. » (Huguet, Terssac, Erschler, & Lompre, 1996, p. 152)

Dans cette définition de l’agir collectif, ce qui est sous-tendu est la théorie des régulations sociales de Jean-Daniel Reynaud notamment en ce que l’un des objets de cet agir collectif relève d’un travail de définition et redéfinition des règles qui le cadrent (Reynaud, 1989 ; Terssac & Reynaud, 1992). Il s’agit d’une perspective sociologique focalisée sur l’action selon laquelle celle-ci est à la fois structurée par et structurante d’un ordre social. Gilbert de Terssac évoque alors un travail d’organisation qu’il considère comme « *une production normative, résultant de la mobilisation d'acteurs multiples, confrontés à la nécessité d'inventer des solutions singulières, face à un problème particulier ; l'action est alors tournée vers la fabrication d'un ordre social collectif* » (Terssac, 2002, p. 18). Nous revenons, par la suite, sur les modifications actuelles de l’ordre qui lie clients et fournisseurs, et ce notamment par la mise en place de nouvelles prescriptions (contractuelles, selon des critères de coûts, qualité et de délais, et désormais gestionnaires) des donneurs-d’ordres envers leurs fournisseurs.

¹⁸ Chercheurs au LAAS en modélisation, optimisation et gestion intégrée de systèmes d’activités.

¹⁹ Chercheur en sociologie des organisations au CNRS.

²⁰ Chercheuses en ergonomie des interfaces hommes-machines.

Il est alors plus juste d’évoquer une gestion point-à-point²¹, ou un travail d’agencement de la production pluri-localisé ou distribué dans laquelle peuvent émerger des tensions, dans la mesure où une chaîne logistique globale est généralement constituée d’entités financièrement et juridiquement indépendantes (à l’exception des groupes d’entreprises). Toutefois, nous montrerons, plus en aval, comment se décline cette idée latente de gestion globale de la chaîne logistique aéronautique, notamment par son inscription dans des outils-méthodes propagés par un travail de “développement fournisseur”. Ce travail vise à mettre en place de nouvelles pratiques de gestion chez les fournisseurs.

Notre étude de ce travail de “développement fournisseur” nous a conduit à nous intéresser à deux outils de gestion particuliers, l’un (PREVI) en rapport à la logique MRP2 et l’autre (le 5S) comme outil rattaché à la logique *Lean Manufacturing* ; nous proposons préalablement d’introduire ces deux modèles de production auxquels les gestionnaires de production ont recours de manière complémentaire. Plus largement, il nous semble que ces deux modèles liés à la gestion de production sont, à ce jour, les modèles (ou tout du moins véhiculés comme modèles) les plus répandus dans le monde industriel (et sans doute au-delà pour le *Lean Manufacturing* qui entre de plus en plus dans les domaines du service).

2.2. La logique dominante dans le monde aéronautique : le MRP2²²

Dans le milieu aéronautique étudié, les avionneurs et leurs rang 1 ont recours à des systèmes informatiques de gestion de production (GPAO : Gestion de Production Assistée par Ordinateur) dans lesquels la principale logique de gestion de la production utilisée est celle du MRP2 (Manufacturing Resource Planning, qui est une évolution du Material Requirement Planning). Le MRP, apparu dans les années 1960-1970, vise à assurer la planification de la production d’une entreprise et la gestion de ses approvisionnements par un calcul des besoins, en matières et composants. Le MRP2, qui a émergé dans les années 1980, complète le premier par l’ajout de la prise en compte de la charge et de la capacité des ressources nécessaires à la fabrication (Bourrières, Grabot, & Mercé, 2005) ce qui permet d’affiner la coordination

²¹ Nous verrons chapitre 7, que cela n’est pas si simple et qu’il est possible pour un fournisseur de rang 2 et suivant de tenir plus ou moins compte des cadences annoncées par les avionneurs eux-mêmes via leur portail (le portail est un site internet permettant aux différentes organisations travaillant avec un avionneur d’accéder à des données concernant la production : délais, spécifications...).

²² Pour les lecteurs désireux d’en savoir davantage sur l’histoire de l’émergence et de l’évolution du MRP, nous les renvoyons à : (Lummus, 2007 ; Mabert, 2007 ; Sheikh, 2003).

temporelle de la production. Cette méthode vise à calculer, dans un premier temps, la correspondance entre les dates de livraison de la production demandée par le client (ou exprimées par des prévisions de commandes²³ basées sur une demande plus ou moins révisable, ou encore par des calculs basés sur une vision historique des cadences de production) et le lancement en production en fonction des délais de production nécessaires et des délais d’approvisionnements.

D’une manière générale, l’agencement de la production se fait selon deux phases et selon une dynamique de désagrégation des données et des perspectives temporelles. Ainsi, dans la première phase, on trouve, en amont, le PIC (Plan Industriel et Commercial) qui est établi sur un horizon relativement long et dans lequel on se préoccupe de familles de produits²⁴. Ceci relève de la dimension stratégique de l’entreprise qui peut se concrétiser en termes d’achats d’équipements, de recrutements... Puis ce plan est l’objet d’un resserrement de la perspective temporelle et d’une prise en compte non plus des familles de produits mais des produits eux-mêmes : c’est le PDP (Plan Directeur de Production). Lui-même est la base de l’établissement du Calcul des Besoins ; il permet alors à l’entreprise d’émettre des prévisions (ou éventuellement des commandes) à destination de ses propres fournisseurs (ex. : matières premières, composants de bases...). La seconde phase concerne la partie la plus opérationnelle de la gestion de production. On y trouve le Plan de Charge, qui permet de mettre en regard la charge²⁵ et la capacité des ateliers de production afin de prévenir les saturations de ces ateliers, puis l’Ordonnancement : séquençement au quotidien de la production.

En reprenant l’idée de gestion distribuée évoquée plus tôt, la propagation des flux pourrait alors se représenter comme indiqué dans la Figure 3. La logique globale de la production au sein de l’entreprise peut donc se décomposer en trois phases principales : l’approvisionnement²⁶ (détermination des quantités de matières et composants à fournir aux ateliers de production ; il s’agit également de déterminer si la production se fait en interne ou si elle est réalisée par un fournisseur), la production²⁷ (étape de transformation de matières ou

²³ Ce point est particulièrement important, nous y reviendrons ultérieurement.

²⁴ Regrouper les produits en famille renvoie à l’idée de regrouper des produits relativement similaires selon des critères industriels.

²⁵ Est entendu, ici, par charge : une quantité de travail nécessaire à fournir afin d’élaborer le produit.

²⁶ “Source” sur la Figure 4 p.24.

²⁷ “Make” sur la Figure 4 p.24.

d'assemblage), la distribution²⁸ (livraison de la production au client), et pour finir les retours²⁹ éventuels de pièces, outils...

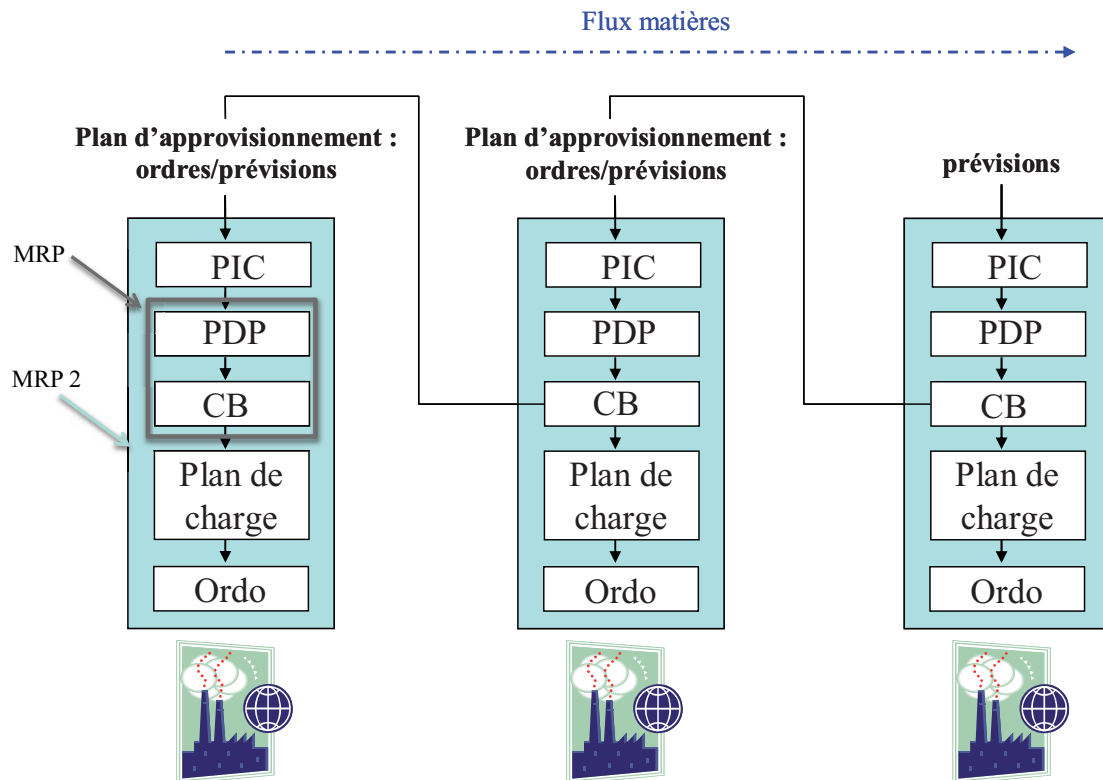


Figure 3 : Mode point-à-point de transmission de données de planification
Adapté de (Costa Affonso, 2008, p. 36)

Evidemment, un tel mode de fonctionnement généralisé sur l’ensemble de la chaîne logistique suppose que chaque entreprise l’adopte, que dans ces entreprises il y ait des personnels accoutumés à ce genre de fonctionnement (par des formations lors de leur parcours scolaire, par des formations professionnelles de type "formation continue" ou par des organismes faisant intervenir des “experts” de ces méthodes) et pour finir que le type d’activité de l’entreprise soit compatible avec cette méthode³⁰. L’activité de “développement fournisseur” que nous proposons d’étudier repose en partie sur le principe que ces méthodes doivent être partagées afin de pouvoir assurer une bonne gestion de la production aussi bien en mode point-à-point que de manière plus large du point de vue de la chaîne logistique

²⁸ “Deliver” sur la Figure 4 p.24.

²⁹ “Return” sur la Figure 4 p.24.

³⁰ Il est difficile de concevoir un tel mode de fonctionnement dans des entreprises dont l’activité est faiblement prévisible.

globale. Nous revenons plus amplement sur cette perspective dans notre analyse du cas de l’introduction de l’outil-méthode PREVI auprès de ChimIndus.

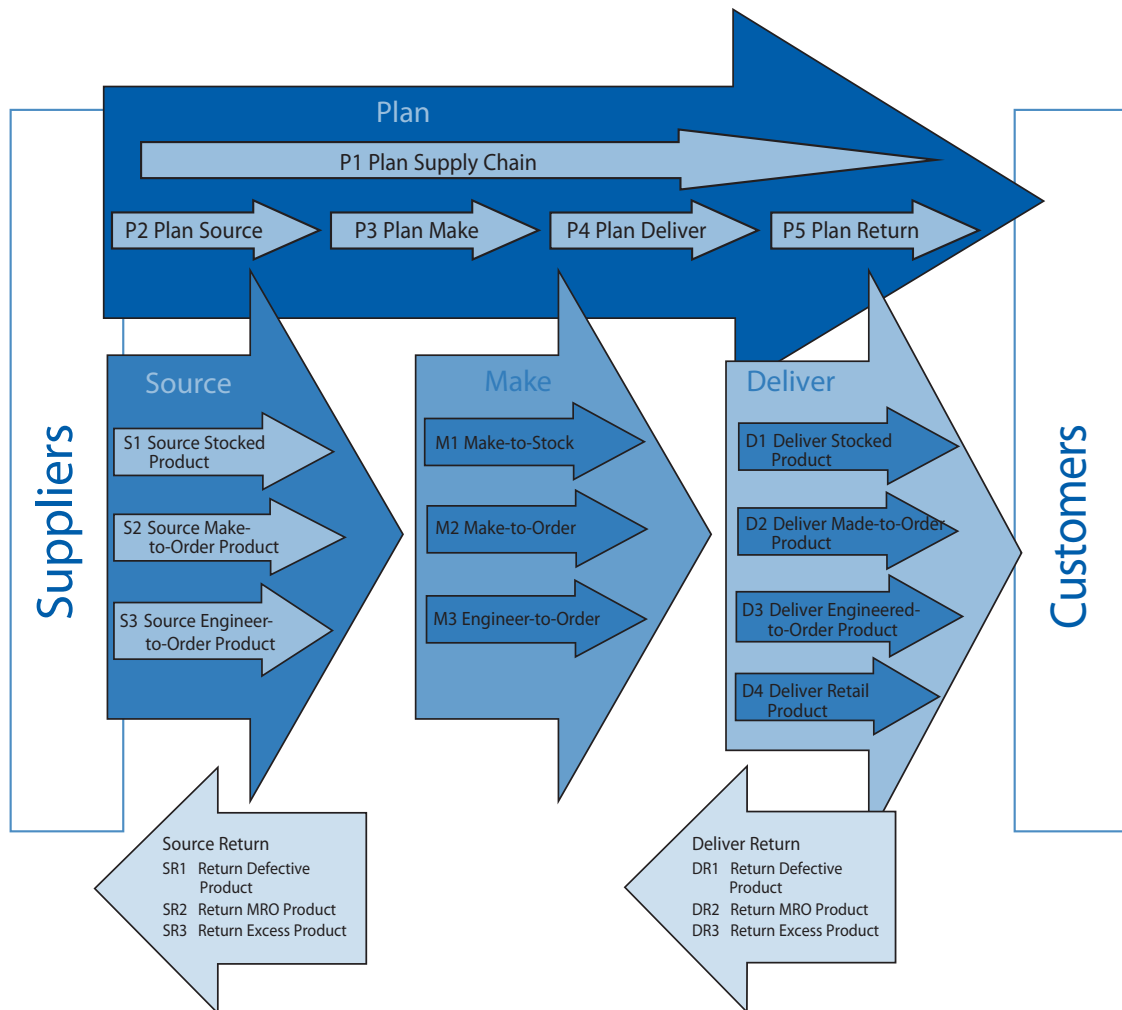


Figure 4 : Les processus de SCOR
Adapté de SCOR Version 8.0 Level 2³¹

2.3. Lean Manufacturing³²

En parallèle au MRP/MRP2, d'origine occidentale, s'est constitué un autre mode de gestion de la production : le *Lean Manufacturing*. Celui-ci est une adaptation proposée par

³¹ Tiré de : *Supply-Chain Operations Reference-model*, consulté le 9/11/2010 à : [http://supply-chain.org/f/SCOR 90 Overview Booklet.pdf](http://supply-chain.org/f/SCOR%2090%20Overview%20Booklet.pdf), (p.9 du document).

MRO : Maintenance, Repair, and Operations

³² Pour les lecteurs désireux d'en savoir davantage sur l'histoire de l'émergence du Lean Manufacturing, nous les renvoyons à : (Holweg, 2007 ; Schonberger, 2007).

James P. Womack, Daniel T. Jones, et Daniel Roos³³ du “Toyota Production System” (TPS). Le TPS s’est développé au sein des usines de Toyota au Japon. L’un des principaux promoteurs de celui-ci est Taiichi Ohno qui, en tant qu’ingénieur du constructeur automobile Toyota, travailla particulièrement à la mise en place d’un système de production basé sur l’idée du Juste à Temps (JAT, ou plus souvent JIT pour Just In Time). Après une étude des systèmes Occidentaux, et plus particulièrement des modes de production américains fondés sur les travaux de Frederick Winslow Taylor et de Henry Ford, il s’appuya sur eux³⁴ mais remarqua deux éléments qu’il considéra comme problématiques : 1) que produire des composants en grandes séries engendrait la création de stocks relativement importants, et que cela se caractérisait pas un coût conséquent en termes d’encours et de superficie de stockage. Et 2) que produire en grande série n’était pas nécessairement en accord avec les préférences des consommateurs pour la diversité des produits. En cela, ses préoccupations se traduisirent par la mise en place d’un flux tiré par l’aval des chaînes logistiques (la demande). Il s’exprime ainsi : « ...the best way to work would be to have all the parts for assembly at the side of the line just in time for their user »³⁵. Afin de faire fonctionner cette organisation de la production il décida de réduire les tailles de lots (quantités de pièces fabriquées ou transportées en une fois), de recourir à des machines relativement autonomes (par exemple pourvues d’un arrêt automatique lorsqu’une anomalie est détectée) et polyvalentes dont la

³³ Il s’agit de chercheurs qui travaillaient pour le MIT (Massachusetts Institute of Technology) sur le programme IMVP (International Motor Vehicle Program) mis en place en 1979. Ce programme avait pour dessein de questionner, à l’aide d’un réseau international de chercheurs, la place à venir de l’automobile.

³⁴ « Toyota’s production organization [...] adopted various elements of the Ford system selectively and in unbundled forms, and hybridized them with their ingenious system and original ideas. It also learnt from experiences with other industries (e.g. textiles). It is thus a myth that the Toyota Production System was a pure invention of genius Japanese automobile practitioners. However, we should not underestimate the entrepreneurial imagination of Toyota’s production managers (e.g. Kiichiro Toyoda, Taiichi Ohno, and Eiji Toyoda), who integrated elements of the Ford system in a domestic environment quite different from that of the United States. **Thus, the Toyota-style system has been neither purely original nor totally imitative. It is essentially a hybrid** » (Fujimoto, Takahiro, (1999), *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*, Oxford University Press, Oxford, p. 50, accentué par nous). « L’organisation de la production de Toyota [...] a adopté de manière sélective différents éléments du Fordisme, et les ont hybridés avec leur ingénieux système et leurs idées originales. Il s’est également appuyé sur des expériences dans d’autres industries (par exemple celles du textile). En conséquence, le fait que le Toyota Production System fut inventé par des praticiens japonais de génie du secteur de l’automobile relève du mythe. Néanmoins, nous ne devons pas sous-estimer l’imagination entrepreneuriale des managers du système Toyota (e.g. Kiichiro Toyoda, Taiichi Ohno, and Eiji Toyoda), qui ont intégré des éléments du Fordisme dans un environnement bien différent de celui des Etats-Unis. Ainsi, le système Toyota n’a jamais été totalement original ni une imitation. C’est un hybride » (notre trad.).

³⁵ Ōno Taiichi, (1988), *The Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, Portland, p.75.

reconfiguration était aisée, permettant ainsi une évolution rapide des chaînes de production³⁶. Le résultat de cette démarche se solda par une capacité à produire des produits relativement variés, en faibles volumes, tout en obtenant des coûts de production compétitifs malgré la logique conventionnelle de la production de masse (Holweg, 2007, p. 422). D’une manière générale, la priorité de Taiichi Ohno était de supprimer les gaspillages comme la surproduction, le stockage, les défauts, les transports de pièces...

Le “Toyota Production System” fut formalisé quelques années plus tard, tout d’abord à destination des fournisseurs de Toyota, puis, il fut propagé plus largement à la suite des crises pétrolières de 1973 et 1979. Toutefois, le TPS intéressait davantage les chercheurs (comme ceux du programme IMVP³⁷) que le monde des industriels. Face à la difficulté de propager l’idée du JIT auprès des industriels³⁸, certains de ces chercheurs écrivirent un ouvrage — destiné à un public plus large que le monde scientifique, notamment par le non recours à un langage technique — qui rencontra un succès relativement important : Womack James P., Jones Daniel T., Roos Daniel, (1990) *The Machine That Changed the World*, Rawson Associates, New York. C’est dans cet ouvrage que l’expression “*Lean production*” vint remplacer JIT à des fins de propagation plus importante de ce modèle organisationnel de la production. Matthias Holweg relate, à ce sujet, un entretien avec Richard J. Schonberger dans lequel il expliquait que « ...the name “lean” was appropriate and played well to impatient Westerners, and especially consultants, who are always looking for something new to “hawk” »³⁹ (Holweg, 2007, p. 431).

L’objet de cette méthode est double : la suppression de tout ce qui est considéré comme superflu, par un processus dit d’amélioration continue, et la mise en place d’une production par flux tiré. Il s’agit par exemple, par la méthode Kanban⁴⁰, d’une mise à disposition pour

³⁶ Il s’agit d’une production de masse par famille. Ces systèmes sont très flexibles à l’intérieur d’une famille, là réside la différence majeure avec la ligne de production d’Henry Ford.

³⁷ International Motor Vehicle Program.

³⁸ Et ce malgré de nombreuses publications sur ce sujet comme celles de Richard J. Schonberger dans les années 1982 et 1983. Il était alors chercheur dans le groupe Repetitive Manufacturing Group fondé en 1979 et sponsorisé par l’APICS (American Production and Inventory Control Society).

³⁹ « ... le nom “Lean” était approprié et (qu’) il joua un rôle certain auprès de occidentaux impatients, et plus particulièrement auprès de consultants toujours en recherche de quelque chose de nouveau à “colporter” » (notre trad.).

⁴⁰ Méthode de gestion de flux au sein des ateliers par un système de fiches indiquant, par exemple, un état de stock, une quantité à produire... On peut parler d’un “renouvellement de la consommation” déclenché par la libération d’une étiquette lors de la consommation du produit. Le Kanban est basé sur un mode de coordination entre deux postes visant à réguler la génération d’encours de production par des indicateurs visuels.

l'étape suivante de production de produits par la constitution de petits stocks intermédiaires d'approvisionnements, d'encours, de produits finis, renouvelés lorsqu'ils sont consommés. D'une certaine manière, la vision idéale se base sur une concomitance de l'émission de la commande et de sa satisfaction par le client (voir Figure 5).

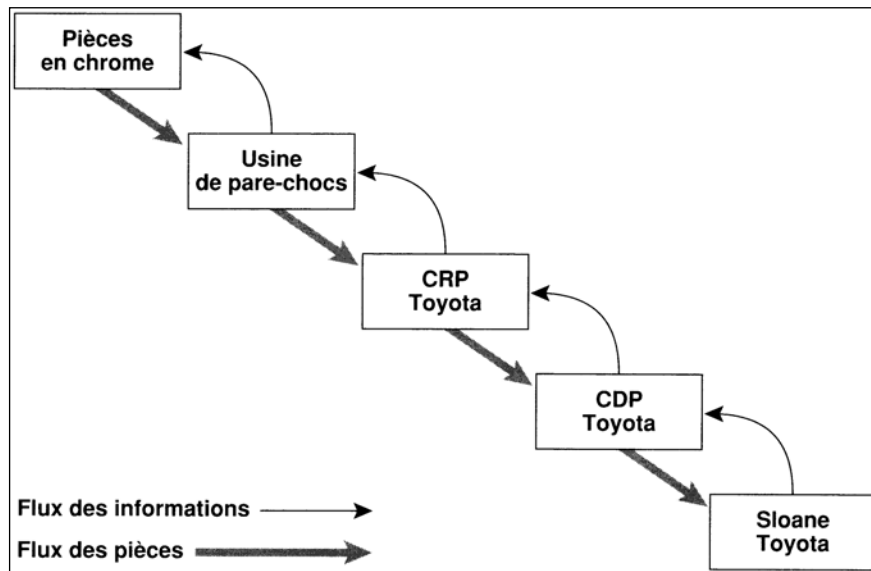


Figure 5 : Système tiré au travers de quatre boucles⁴¹

Le cœur du *Lean Manufacturing* est basé sur une logique de livraison en Juste A Temps qui vise une production en flux tendu et une diminution des stocks. Dit autrement, il s'agit de produire au plus juste et non de produire en considérant comme favorable ou comme un mal nécessaire le fait de constituer du stock. Dans l'idéal, c'est la consommation et non la planification qui génère une demande de production. Cette méthode vise essentiellement à diminuer les délais de production en diminuant les stocks et en simplifiant les systèmes de production. Elle peut donc être perçue comme une réponse à la nécessité qu'ont les fournisseurs de répondre de plus en plus vite à leurs clients. Il s'agit pour le client de proposer à ses propres clients des délais de commandes fermes de moins en moins long (voir parfois instantanés) et donc de diminuer les temps de cycle⁴² relativement à certaines commandes.

Ces méthodes ont été développées principalement pour/par le secteur automobile dont les configurations de production sont relativement différentes de celles du monde de l'aéronautique. En effet, comme le remarque (Grabot, Marsina, Mayère, Riedel, & Williams,

⁴¹ Womack James, Jones Daniel, (2009), *Système lean : penser l'entreprise au plus juste*, Pearson, Paris, p.88. CDP : Centre de Distribution des Pièces. CRP : Centre de Réception des Pièces.

⁴² Le temps de cycle correspond au temps qui s'écoule entre la première et la dernière opération de fabrication

2011), là où la production automobile est basée sur un principe de grande série (même si les configurations de produits peuvent varier en fonction des options choisies par le consommateur), la production aéronautique, elle, est basée sur de petites séries de pièces très variées.

Par ailleurs, une chaîne logistique organisée selon cette conception de la production devient sensible aux moindres perturbations en son sein et suppose une surcapacité des entreprises afin de palier les aléas (rôle habituellement dévolu aux stocks). Notons tout de même que le *Lean Manufacturing* n’est pas nécessairement le modèle de production le plus répandu, à l’heure actuelle, au sein des chaînes logistiques du monde aéronautique, cependant on peut observer sa montée en puissance comme base de référence. Il est de plus en plus question de mettre en place des outils étiquetés “*Lean*”. Nous utilisons le terme “étiqueté” car certains outils comme le VSM (Value Stream Mapping) ou le 5S (nous spécifierons plus tard ce dont il s’agit) furent ajoutés au modèle du JIT proposé originellement par les ingénieurs de Toyota (Schonberger, 2007, p. 409).

Nous revenons plus particulièrement sur ces méthodes de gestion de production dans notre seconde partie lors des analyses d’introduction d’outils-méthodes au sein de PME. Le chapitre 7 nous fournira d’ailleurs l’occasion de revenir discuter de cette conception des rapports clients-fournisseurs comme relevant d’une chaîne logistique.

3. Les spécificités du secteur aéronautique

Dans cette partie, afin de dresser une image du contexte de la production aéronautique dans la région Midi-Pyréenne, nous nous appuyons sur divers rapports comme celui de Jacques Igalens et Christine Vicens (2006), d’interventions telle celle de Georges Ville (2009), ainsi que d’entretiens avec des personnels ou anciens personnels de BigBird⁴³ et d’entrevues avec des dirigeants d’entreprises⁴⁴ intervenant, notamment, dans la chaîne logistique aéronautique régionale. Il semble que les spécificités de ce secteur soient liées aux

⁴³ BigBird est un donneur d’ordres du secteur aéronautique avec lequel notre terrain est davantage en lien.

⁴⁴ Entrevues organisées par la structure fédérative de laboratoires IODE (Ingénierie des Organisations Distribuée) durant l’année 2009 (cf. chp5 : De la constitution des objets du travail de thèse).

caractéristiques du produit ainsi qu'à celles du marché⁴⁵. Nous verrons dans un premier temps les spécificités liées à la production des aéronefs, et dans un second temps, nous rendons compte des évolutions récentes du secteur aéronautique, et ce, notamment au niveau de la réorganisation industrielle.

3.1. Spécificités de la production d'aéronefs

Quels sont les particularismes du modèle de production aéronautique ?

Afin de caractériser les pourtours d'une spécificité de la production aéronautique, nous nous autoriserons, à l'instar de (Grabot et al., 2011), une comparaison avec le secteur automobile dont les méthodes semblent avoir été transposées vers celui de l'aéronautique.

Tout d'abord, la quantité d'aéronefs produits est relativement faible en comparaison de la production automobile : Airbus, bien qu'il produise à lui seul à peu près 50% des avions de plus de 100 passagers, produit un peu moins de 500 aéronefs à l'année. Ceci induit que les modes de production et les modes agencement des ateliers ne sont pas autant basés sur le répétitif, mais qu'il s'agit plutôt de mettre en place des cadres de travail permettant aux différents acteurs des ateliers de répondre à la variété importante de produits et d'agencements de processus. Il ne s'agit donc pas de traiter de la grande série, mais une variété de petites séries.

Concernant la chaîne logistique, là où une chaîne logistique du monde automobile est majoritairement composée de grosses entreprises, celle du monde aéronautique est composée de grosses entités aux extrémités (avionneurs et fournisseurs de matières premières) et de beaucoup de PME en son cœur (parfois des entreprises de 10 à 30 salariés). Nous montrerons, plus en aval, à quel point cette diversité d'entreprises constitutives des chaînes logistiques concourt à des conflits de logiques en termes de mode de gestion de production. De plus, la majorité des fournisseurs — sous-traitants ont plusieurs clients, ce qui encore une fois met en ballotage une vision selon laquelle “La” chaîne logistique pourrait être gérée de façon optimale sans tenir compte des collusions de priorités propres à chaque entité.

⁴⁵ Georges Ville (2009), explique que le marché mondial aéronautique a évolué jusqu'à l'émergence d'un duopole entre Airbus et Boeing les mettant tous deux en concurrence. Le cours des devises joue alors un rôle important dans cette concurrence ; les évolutions du taux de change \$ / € favorise alternativement l'une ou l'autre. Par ailleurs, il développe l'idée selon laquelle la croissance de l'industrie aéronautique est corrélée à divers facteurs tels : les actes de terrorisme, les guerres, le cours du pétrole et les crises financières.

3.2. Les évolutions dans le secteur aéronautique

3.2.1. Airbus : de l'entreprise intégrée à l'ouverture à la sous-traitance⁴⁶

« Jusqu'à la fin des années 70, l'industrie aéronautique s'est structurée sous l'impulsion continue de l'Etat qui décide très largement tant du choix des produits que des dirigeants » (Igalens & Vicens, 2006, p. 3). Du milieu des années 1970 à la fin des années 1990, les constructeurs aéronautiques produisent et montent la majorité des pièces des avions en leur sein. Depuis quelques années, le modèle de la firme intégrée semble toutefois laisser place à un modèle de gestion privilégiant un recentrage autour de certaines tâches (dites "à forte valeur ajoutée" ou considérées comme appartenant à un "cœur de métier" sur lequel l'entreprise souhaite se recentrer). Ce recentrage sur la conception et l'assemblage final s'est traduit par une externalisation croissante d'activités. Cette externalisation se caractérise par le développement d'une sous-traitance chargée de produire des sous-systèmes ou composants de ces systèmes⁴⁷ et par conséquent par une augmentation importante des achats des avionneurs en général. Ce recours croissant à la sous-traitance s'est traduit par une multiplication du nombre des fournisseurs et sous-traitants et s'est caractérisé par un accroissement du coût de gestion de la sous-traitance pour les avionneurs. En supplément à ces coûts relativement importants s'ajoutent les soucis de respect des délais et de la qualité de certains fournisseurs⁴⁸. « ... la perspective du développement de nouveaux programmes a alors contraint Airbus à élaborer une véritable politique en la matière au début des années 90 » (Igalens & Vicens, 2006, p. 4).

3.2.2. Vers une diminution du nombre de sous-traitants

Cette politique, toujours d'actualité, a pour principale orientation une diminution du coût des achats ; ils représentent à peu près 70% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Deux axes sont alors développés, le premier consistant en une réduction du nombre de fournisseurs et de sous-traitants, et le second en une demande de réduction de prix auprès de ses fournisseurs.

⁴⁶ Aux lecteurs désirant en savoir davantage sur l'évolution historique de cette entreprise, nous pouvons conseiller les textes suivants : (Barmeyer & Mayrhofer, 2007 ; Hattab-Christmann, 2009 ; Igalens & Vicens, 2006 ; Zuliani & Jalabert, 2005).

⁴⁷ Les produits sont décomposés en termes d'intégration : systèmes, sous-systèmes, composant. Ainsi, par l'assemblage de composants est obtenu un sous-système, puis par l'assemblage de sous-systèmes est obtenu un système. Ces systèmes seront par la suite assemblés entre eux, constituant ainsi l'avion.

⁴⁸ L'un des soucis majeurs, mis en avant par les gestionnaires de PME durant l'étude conduite par IODE (regroupement de chercheurs principalement en sciences pour l'ingénieur dont l'objet d'étude réside dans des questions de planification au sein de chaîne logistiques) est le manque de compétences en planification de production chez certaines PME.

Bien que l'Etat reste relativement présent dans le secteur aéronautique par ses commandes militaires et par l'implication des régions au travers des DRIRE (notamment via des projets de formation auprès de PME), il diminue substantiellement ses aides pour des raisons de respect des règles de la concurrence émises par l'Union Européenne. L'une des conséquences de ce désengagement est la sélection, par les avionneurs, de sous-traitants pouvant garantir leur relative autonomie de gestion mais également participer au "partage des risques"⁴⁹.

Les rapports client-fournisseur, au-delà de leur dimension technique, revêtent de plus en plus une composante commerciale. Le pôle achat d'Airbus devenant stratégique, l'un des enjeux majeurs pour un fournisseur se situe alors dans ses réponses aux appels d'offres, réponses dont les premiers critères observés sont le prix et les compétences techniques du fournisseur (en termes d'opérations sur la matière, de contrôle de la qualité, mais également en termes d'organisation de la production, notamment dans sa capacité à respecter les délais de livraison). La contractualisation ne se fait donc plus uniquement en regard du prix et d'une capacité technique à fabriquer une pièce. Désormais, pour la sélection ou la reconduction d'un contrat avec un fournisseur, les dossiers de chaque répondant sont analysés à la lumière d'indices (prix, qualité, mais aussi moyens logistiques et techniques) faisant l'objet de discussions entre les représentants des différentes fonctions en relation avec la sous-traitance (qualité, achats...).

3.2.3. La réorganisation industrielle

L'externalisation de la production⁵⁰ et la spécialisation des acteurs dans le domaine aéronautique ont participé à ce qui a été progressivement considéré comme constituant des chaînes logistiques. Les formes de dépendances entre les acteurs ont été recomposées. C'est au sein de ces dépendances que se redessinent les modes d'agencement de production le long des chaînes logistiques. Ainsi, comme le relate Jacques Igalens et Christine Vicens (2006), le phénomène de réorganisation provient principalement de deux démarches : la première, de

⁴⁹ L'expression "partage" est très discutable, nous verrons ultérieurement qu'il s'agit parfois davantage d'un "transfert" que d'un partage. Les risques principalement cités dans la littérature ou par nos interlocuteurs sont : le risque lié au change €/€, le risque inhérent à l'activité de production, le risque lié à l'engagement dans la production et la réversibilité des commandes des clients (compagnies aériennes), et le risque lié à une diminution générale des commandes (Amrani-Zouggar, 2009, pp. 53–55).

⁵⁰ Dans ce travail nous nous intéressons particulièrement à la production, principalement dans le processus de fabrication ; nous n'avons pas étudié les processus de conception amont, cependant nous pouvons noter que certains domaines font l'objet d'un développement en commun entre client et fournisseur.

délocalisation dans des pays à moindre coûts⁵¹, et la seconde, de modification de démarches industrielles (externalisation). C'est sur ce deuxième point que nous nous concentrons particulièrement. Nous nous intéressons aux questions organisationnelles dans le milieu aéronautique notamment liées à l'introduction de technologies de gestion de production, comme le *Lean Manufacturing*, dont nous verrons qu'il émane du monde automobile.

Ces auteurs expliquent également, en prenant le cas de Liebherr, que cet acteur sélectionne désormais ses fournisseurs en fonction de leur acceptation du « partage de risque » ainsi qu'en fonction de leur compétence logistique à livrer à l'heure — la compétence logistique est, le plus souvent, entendue comme compétence en planification de production et renvoie à l'usage de GPAO (Gestion de Production Assistée par Ordinateur). D'une manière plus globale, de cette nouvelle focalisation sur la précision des livraisons, en termes de délais⁵², émerge l'idée de "développement fournisseur". Cette idée se caractérise par des interventions d'ingénieurs du client chez les fournisseurs qui ne répondent pas totalement à ses exigences. Les plans d'actions sont de plusieurs ordres : des personnels du client qui interviennent pour "pousser" des pièces en retard directement dans les ateliers du fournisseur, mais également des plans d'actions plus ambitieux comme ceux entrepris par TechniGood (association missionnée par des donneurs d'ordres), qui consistent en un travail d'introduction, chez ces fournisseurs, de méthodes comme celles dites de progrès continu (comme le 5S⁵³...), ou de gestion de qualité, ou encore de planification (comme le MRP2).

3.2.4. Le "partage des risques"

Le "partage des risques" est une expression récurrente tant dans les écrits issus des sciences de gestion que dans le discours qui en est fait par les personnels d'entreprises évoquant leurs relations aux fournisseurs⁵⁴. Il renvoie à l'idée d'un partage des coûts de

⁵¹ Sur ce point, le texte de (Hattab-Christmann, 2009) sur les délocalisations d'industries du domaine aéronautique au Maghreb est tout à fait intéressant.

⁵² En partie liée à une gestion dans laquelle le facteur économique a de plus en plus d'incidences. Cette précision devient un critère important car la logique Lean, de plus en plus en vogue, conduit à une diminution des encours de production, et de manière plus générale, à une diminution des stocks. Ceci a pour conséquence un besoin accru de synchronisation entre les maillons de la chaîne logistique.

⁵³ Le 5S est l'une des méthodes de "l'amélioration continue" qui fut initialement développée au sein de la chaîne logistique de Toyota. Elle s'est propagée par la suite bien au-delà des simples ateliers de production, comme dans des services administratifs. Son fonctionnement repose sur 5 principes : *Seiri* (整理) – débarrasser / trier ; *Seiton* (整頓) – ranger / mettre en ordre ; *Seiso* (清掃) – nettoyer ; *Seiketsu* (清潔) – maintenir ordonner ; *Shitsuke* (躰) – être rigoureux et discipliné (dans l'application de la méthode).

⁵⁴ Nous n'excluons pas la possibilité que l'usage de cette expression soit faite par les personnels d'un fournisseur en évoquant leurs relations avec leurs clients, néanmoins les seuls personnels, rencontrés

production comme les coûts de développement de technologies, mais aussi les coûts liés aux engagements de production alors que de l'incertitude demeure quant à la confirmation de la commande. En fait, au niveau de la production, il semble que cette idée de "partage des risques" soit particulièrement liée à la volonté des donneurs-d'ordres de diminuer ou minimiser les horizons temporels des commandes fermes à leurs fournisseurs. Nous pointons ici l'un des enjeux majeurs actuels de la gestion distribuée de production.

3.2.4.1. Le souci de compétitivité

A considérer la chaîne logistique seulement comme nous l'avons fait jusqu'alors, nous risquerions d'oublier un élément essentiel : les compagnies aériennes⁵⁵.

En effet, dans un souci de compétitivité, chacun des grands avionneurs tend à entrer dans une démarche de séduction vis-à-vis de ses clients ou clients potentiels. Cette démarche semble se caractériser par la conception de nouveaux produits, mais également par un travail de diminution des horizons temporels de gestion de la chaîne logistique. Le dessein des avionneurs, par une restructuration de leur offre commerciale, est d'offrir la possibilité à leurs clients (principalement des compagnies aériennes) de se voir livrer dans des délais plus courts, ou de réduire la durée durant laquelle leurs clients devront s'engager à acheter un appareil. Dans sa thèse de doctorat, Olivier Telle explique ainsi qu'Airbus opère une diminution progressive des différents horizons temporels de construction de ses avions. En prenant l'exemple de l'A320 entre 1990 et 2000, il montre, par exemple que là où en 1990 la livraison de l'avion se faisait 31 mois après le choix du client, elle ne se faisait plus que 8 mois après en 2000 (voir Figure 6 p. 34).

Cette diminution des délais de réalisation a été rendue possible par la mise en place de politiques de réduction des temps de cycle de production⁵⁶, de déploiement de systèmes de gestion informatisés⁵⁷, de support industriel aux fournisseurs. Elle a également pris appui sur la

durant notre étude, ayant recours à cette expression sont les personnels parlant de relations avec leurs fournisseurs. En ce sens, il serait sans doute plus juste de parler de report des risques sur les niveaux inférieurs de la chaîne logistique.

⁵⁵ Nous considérerons, dans notre travail, que les compagnies aériennes, ou plus généralement les clients des avionneurs, sont les clients finaux. Nous pourrions évidemment considérer les clients des compagnies aériennes, mais cela nous conduirait probablement dans des questionnements bien différents.

⁵⁶ Toutefois, la réduction des délais entre la commande de la compagnie aérienne et la livraison de l'aéronef n'est pas toujours équivalente à la diminution des cycles de production. En ce sens, les productions sont lancées en fonction de prévisionnels et en amont de la commande ferme.

⁵⁷ Il s'agit de SAP. Ce type de produit est plus communément appelé E.R.P. : Entreprise Resource

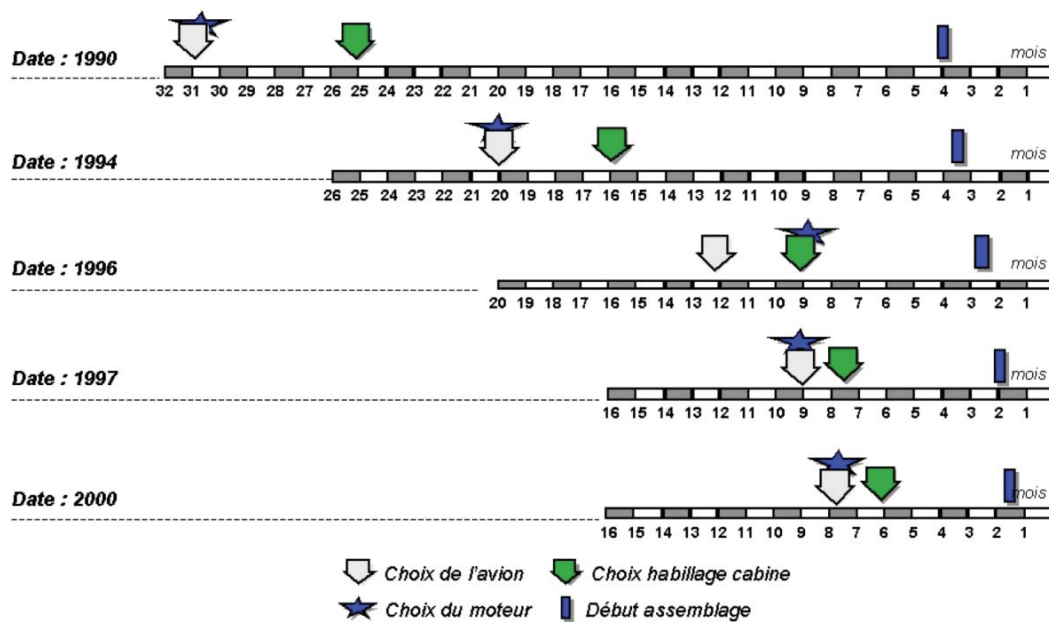


Figure 6 : Evolution des délais commerciaux et des délais d'assemblage d'un A320 (Telle, 2003, p. 20)

mise en place de Sup@irWorld⁵⁸ à partir de 2002, qui consiste en l'élaboration d'une base de données unique basée sur le principe de circulation de données informatiques. Via un portail internet, cet outil permet, par un accès réservé à ses salariés et à ses fournisseurs — sous-traitants, un accès aux données de production (comme les prévisions, les délais ou les spécifications de pièces ou traitements). Il est également utilisé pour la diffusion des appels d'offres et donc la sélection des fournisseurs⁵⁹. Le dernier objectif visé par la mise en place de cet outil réside dans l'automatisation des démarches administratives concernant les procédures d'achat.

3.2.4.2. Le risque lié à l'engagement des fournisseurs

BigBird a poursuivi une démarche similaire. Toutefois, cette diminution des horizons de production n'est pas sans soulever certains problèmes. Le report de la durée de l'engagement passe du client final aux fournisseurs de l'avionneur : là où la commande d'une compagnie aérienne donnait lieu à la mise en production d'un aéronef, désormais, les commandes en matières premières des fournisseurs précèdent la commande de la compagnie aérienne d'un

Planning, cf. (Grabot et al., 2008).

⁵⁸ Contraction de "Suppliers and Airbus World" : il s'agit d'un extranet ouvert aux seuls fournisseurs référencés dans la base de données.

⁵⁹ Afin de pouvoir être présents dans cette base de données, les fournisseurs doivent, au préalable, être accrédités par l'avionneur.

aéronef à l'avionneur. La diminution des délais de livraison contractualisés par les compagnies aériennes avec BigBird se caractérise par un engagement relativement court de ce dernier vis-à-vis de ses propres fournisseurs. BigBird, comme la majorité de ses fournisseurs de rang 1, procure à ses fournisseurs un prévisionnel sur 18 mois, voire davantage : le prévisionnel est une période durant laquelle le client annonce qu'il devrait y avoir tel ou tel produit à produire en telle quantité ; durant cette période, le client ne s'engage toutefois pas à rétribuer le travail du fournisseur. Par ailleurs, il lance des commandes fixes (sur lesquelles le client s'engage à rétribuer le fournisseur) sur des horizons plus courts (par exemple BigBird s'engage sur 5 semaines). Généralement le délai de commande ferme imposé par leurs clients (Ferme sur le schéma) est supérieur ou égal aux temps de production du fournisseur (Y° sur la Figure 7). Néanmoins, la difficulté pour ce dernier se situe au niveau des temps, relativement longs, d'approvisionnements en matières premières (notamment certains alliages d'aluminiums spécifiques à la construction aéronautique). Dans l'ensemble, les dirigeants de PME fournisseurs évoquent des délais d'un an et demi. Nous pouvons résumer la situation comme schématisé dans la Figure 7.

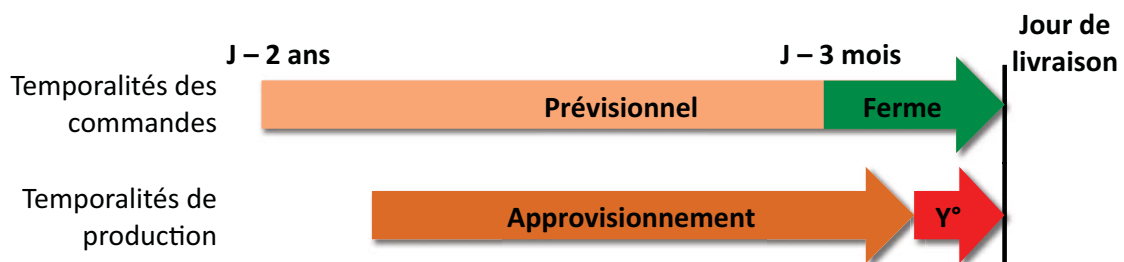


Figure 7 : Exemple d'engagement d'approvisionnement sur des horizons prévisionnels

Pour palier ce problème, certaines donneurs-d'ordres achètent et procurent des matières premières à leurs fournisseurs de manière à pouvoir acheter en plus grosses quantités et ainsi obtenir de meilleurs tarifs. Cette méthode permet également de compenser des problèmes de rupture de stocks et la difficulté pour certains fournisseurs à se fournir en matières premières rares (comme le Titane par exemple). Cependant, cette gestion de l'approvisionnement de la chaîne logistique en matières premières semble de moins en moins courante et est ainsi déportée sur les fournisseurs.

Entre la période de commandes prévisionnelles et celle des commandes fermes peut également être mise en place une période de commandes flexibles durant laquelle le client s'engage à ne pas opérer de variation de sa demande de $\pm X\%$ vis-à-vis de son fournisseur. Comme l'explique Bernard Grabot (Grabot et al., 2011), cette variation peut atteindre jusqu'à

±50% selon les accords client-fournisseur contractés ; elle place le client dans l’obligation d’acheter tout ou partie de la production du fournisseur, même si le client final a annulé sa commande. D’une certaine manière, il s’agit là d’endiguer partiellement le problème de maîtrise des délais d’achats des matières premières chez les fournisseurs, par la manifestation d’un relatif partage des risques concernant les frais d’approvisionnement engagés.

4. Perspectives de recherche

Après avoir introduit ce que nous entendions par chaîne logistique, nous avons identifié les deux approches dominantes de la gestion de production actuelles : le MRP2 et le *Lean Manufacturing*. Nous avons relevé que, suite à une multiplication du nombre de fournisseurs, des difficultés de coordination des flux de production entre entreprises constituant d’une même chaîne logistique se sont confortés. Difficultés d’autant plus importantes que les délais entendus entre avionneurs et donneurs-d’ordres ont tendance à diminuer et à être répercutés sur les rang inférieurs des chaînes logistiques. Face à ces difficultés et à un tissu de nombreux fournisseurs, les donneurs-d’ordres tentent de mettre en place des démarches de réduction du nombre de fournisseurs et de “développement fournisseur” en partant du postulat que ceci devrait permettre une amélioration de cette coordination. Le “développement fournisseur” s’opère notamment par des incitations à des regroupements de PME, et par une homogénéisation des méthodes de gestion de production à l’aide de prescriptions de recours à certaines méthodes comme le MRP2 ou celles du *Lean Manufacturing*. Ce travail de “développement fournisseur” vient donc répondre aux nouvelles attentes des donneurs-d’ordres. Il apparaît telle une activité qui propose des moyens visant à permettre aux PME de respecter les nouvelles contraintes, notamment en termes de respects de délais et de diminution ou de maintien de coûts de production. En cela, les donneurs-d’ordres sont à la fois générateurs/propagateurs de contraintes et prescripteurs des méthodes à mettre en place pour y répondre.

Nous proposons dans ce travail d’étudier cette activité. Pour ce faire, nous préciserons dans le chapitre suivant que nous l’envisageons telle une activité visant et participant d’un certain changement organisationnel au sein des PME, et en cela que l’on peut saisir cette activité comme un processus de rationalisation organisationnelle. Dans les chapitres 3 et 4, nous constituerons notre cadre théorique en spécifiant que nous nous intéresserons au travail de “développement fournisseur” comme une activité dans laquelle s’opèrent des médiations. Ce qui nous incitera à placer une focale particulière sur les outils en tant que médiateurs de

perception et d’action (Verbeek, 2006). Dans la seconde partie de cette thèse, nous analyserons ces nouvelles prescriptions gestionnaires qui viennent compléter les plus basiques critères de coûts, de qualité et de délais (eux-mêmes de plus en plus prégnants : notamment par une incitation combinée d’une diminution des coûts de production et d’une diminution généralisée des horizons des commandes fermes). Après avoir explicité la nature de notre terrain, nous préciserons alors les principes sur lesquels est basée l’idéologie gestionnaire en nous appuyant sur les travaux de Valérie Boussard (2001a, 2008, 2009). Nous nous intéresserons ensuite à la propagation des modèles gestionnaires, aussi bien par les réseaux d’acteurs qui se tissent que par leurs inscriptions dans des outils-méthodes. Dans le chapitre 7 nous approfondirons cette analyse en mettant la focale sur deux analyses du travail de “développement fournisseur”. Celles-ci rendent compte du suivi de deux projets dans lesquels nous avons accompagné des consultants (ingénieurs de donneurs-d’ordres) dans leurs visites de PME. Finalement, nous proposerons de discuter et de tenter une généralisation de nos différentes analyses dans le dernier chapitre. Nous qualifierons le changement organisationnel comme le fait d’une dynamique qui s’établit entre “organisation en action” et “organisation en projet”⁶⁰ dans lequel interviennent des outils-méthodes. A cette occasion, nous reviendrons sur la question de la rationalisation organisationnelle que nous prolongerons d’une interrogation sur l’homogénéisation des organisations.

⁶⁰ Nous précisons ces termes p. 162.

Chapitre 2

Pour une approche communicationnelle du changement organisationnel

Les évolutions récentes de l’organisation de la production d’aéronefs, auxquelles le recentrage de l’activité des donneurs-d’ordres selon certains axes concourt, a favorisé l’essor de nouvelles contraintes, notamment en termes de coordination de flux de production. Ces dernières participent à l’émergence de nouvelles préoccupations auprès des donneurs-d’ordres parmi lesquelles la capacité de leurs sous-traitants–fournisseurs à pouvoir respecter les nouvelles contraintes qu’ils émettent est, nous semble-t-il, tout à fait significative. Face à cette situation, les donneurs-d’ordres tentent de s’entourer de fournisseurs dits “compétents” selon les nouveaux indicateurs qu’ils élaborent (comme le “taux de service”⁶¹, ou en lien avec le recours à certaines méthodes de gestion de production). Suivant ce dessein, au sein des donneurs-d’ordres se déploie, entre autres, l’idée du “développement fournisseur” qui vise une évaluation puis une modification des pratiques productives des fournisseurs avec lesquels ils travaillent.

Nous proposons alors de centrer notre travail de thèse sur l’activité de “développement fournisseur” et de l’aborder plus particulièrement selon l’angle du changement organisationnel. En cela, le changement organisationnel constitue à la fois une focale à travers laquelle nous appréhendons cette activité, ainsi qu’un objet d’étude. Il est à la fois un point de départ et un point d’arrivée à notre écrit que nous entendons saisir à l’aide d’une approche communicationnelle. Notons par ailleurs que la question du changement suscite un intérêt certain au sein des SIC en France, et plus largement au sein de la communauté des chercheurs en communication organisationnelle, en témoignent certains numéros de revues récents : Le changement organisationnel. Une perspective communicationnelle, (1993), *Communication & Organisation*, n°33 ; Conduire le changement organisationnel ?, (2008), *Communication &*

⁶¹ Il s’agit d’un ratio qui indique le pourcentage de pièces livrées à l’heure. Une pièce est considérée livrée à l’heure si elle est reçue par le client dans une marge autour de la date contractualisée définie par le client lui-même. Par exemple, entre 2 jours avant la date et 5 jours après la date de livraison prévue.

Organisation, n°33 ; Rationalisation des organisations hospitalières, (2009), *Sciences de la société*, n°76...

Benoit Cordelier et Hélène Montagnac-Marie expliquent qu’il y a actuellement deux manières principales d’envisager le changement : celui qui est prescrit et celui qui est construit. Ils ajoutent : « Dans le premier cas, la dynamique est à l’initiative des dirigeants ; dans le second cas, ces derniers tiennent à l’inverse compte des idées émises par leurs subordonnés. La gestion du changement en entreprise est avant tout abordée de manière normative et prescriptive. Les sciences de gestion préemptent naturellement ce terrain et cherchent à y imposer une logique d’opérationnalité. “En effet, [Valérie Perret (1996) nous explique que] la gestion a longtemps été envisagée comme la recherche et la mise en place de modèles universels pouvant répondre de manière définitive aux problèmes de l’organisation. Dans cette conception l’efficacité et la pérennité de l’entreprise sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d’organisation stable et définitif et non pas par sa capacité à le modifier.” Les méthodologies proposées aux managers ainsi que l’essentiel des recherches en sciences de gestion abordent bien la communication dans leurs démarches. Mais, à notre connaissance, elles l’envisagent avant tout d’un point de vue instrumentalisant » (2008, pp. 10–11). L’approche communicationnelle à laquelle nous recourons nous conduira à aborder la question du changement d’une manière relativement hybride, dans la mesure où nous considérerons le changement en tant que processus de construction, mais nous envisagerons ce processus au sein d’une démarche de prescription de modèles organisationnels. Allant dans ce sens, il nous semble que si l’on s’intéresse au “changement en acte” (Bernoux, 2010) il est pertinent de faire également appel au foisonnement des travaux Nord-Américains sur ce sujet, ou encore d’emprunter des détours par certains travaux d’autres disciplines comme la sociologie, que nous introduirons dans ce chapitre.

Préalablement à l’exposition de notre approche communicationnelle du “développement fournisseur”, nous tentons de dresser un état de l’art succinct des approches qui traitent du changement organisationnel afin de préciser et justifier les choix que sont les nôtres. Nous exposerons différentes approches du changement organisationnel, puis nous préciserons ce qui nous semble pertinent de retenir dans la construction de notre approche communicationnelle du “développement fournisseur”⁶². En regard de l’acception que nous

⁶² Cependant tant le champ est large et les approches variées, nous ne prétendons nullement dresser un

donnons au changement organisationnel, nous concluons par l’élaboration de notre questionnement de recherche.

A l’instar d’Andrew H. Van de Ven et Marshall Scott Poole (2005) nous pensons que coupler les apports de différentes approches permet de fournir une compréhension plus riche du changement organisationnel que ne pourrait le faire une seule approche. Les différentes approches ne définissent pas de la même manière ce qu’il est, ni la manière de l’appréhender. Ces auteurs proposent de catégoriser le changement selon que le chercheur s’intéresse à des variations d’états dans le temps ou à un processus dont il s’agit d’identifier le mécanisme qui le génère. Dans le premier cas, les chercheurs s’attachent à identifier des variables (structure hiérarchique, coordination de l’activité, technologies, objectifs...) afin d’établir des dépendances entre elles et ainsi relever/générer des liens de causalité. Dans le second cas, il s’agit essentiellement de partir de séquences dans lesquelles l’activité des acteurs est l’objet d’analyse. Un autre couple d’éléments nous semble intéressant : le changement ponctuel / le changement continu (Weick & Quinn, 1999). La vision longtemps dominante du changement renvoie à une primauté de la stabilité ponctuée de phases de changements. Une seconde vision, qui place davantage sa focale sur l’action, implique que le changement est essentiellement considéré dans sa continuité, telle une performance des acteurs. Au final, les différentes approches se distinguent également par leur préhension de l’organisation, à savoir soit telle une entité, soit tel un processus.

Ces différentes manières d’appréhender le changement organisationnel ont favorisé l’émergence d’études relativement distinctes. En nous appuyant principalement sur l’ouvrage de Christiane Demers (2007) qui fournit un état de l’art relativement précis et détaillé, nous en dressons un rapide panorama. Cette auteure propose de préciser l’évolution des approches en distinguant quelques courants principaux autour des débats suivants : 1) l’adaptation *versus* la sélection en rapport avec l’environnement, et 2) transformation *versus* évolution. Nous aborderons en 3) le courant plus contemporain de la dynamique sociale au sein duquel sont

bilan exhaustif des différentes approches abordant ce questionnement. Nous tentons d’en présenter les grandes lignes tout en ayant bien conscience que se prêter à cet exercice ne peut se faire sans s’appuyer sur des caricatures et sans suppression des subtilités qu’introduisent les auteurs dans leurs textes.

rassemblées les approches discursives et celles centrées sur les pratiques. Nous construirons notre approche principalement en regard de ces deux dernières en tentant de réintégrer certains éléments des approches précédentes.

1. Adaptation *versus* sélection en rapport à l’environnement

A la suite de la seconde guerre mondiale et jusqu’à la fin des années 1970, les études dans ce champ s’opposaient principalement autour de l’idée d’adaptation des organisations et de celle de sélection (au sens darwinien de sélection naturelle dans un environnement). D’une manière générale, à cette époque, le changement renvoie à l’idée de progrès qui se caractérise alors par une croissance, une expansion des organisations. Ainsi, les chercheurs s’intéressent plus précisément aux conditions du changement.

1.1. Adaptation naturelle

Un premier courant étudie ce que cette auteure qualifie d’adaptation naturelle dans lequel elle situe les travaux fondés sur la théorie de la contingence, et des approches qui s’appuient sur l’action intentionnelle (*purposeful action*). Dans les recherches qui se réfèrent à la théorie de la contingence, les organisations sont conçues comme des systèmes d’unités qu’il s’agit de différencier en fonction de leur fonction en rapport à leur environnement (Lawrence & Lorsch, 1967). En cela les organisations sont des instruments dans les mains des managers.

« In most studies, the organization is described in terms of macro-structural variables (such as centralization, formalization, and standardization) and macro-organizational features (such as scale, functions or activities, and systems) (Lawrence & Lorsch, 1969⁶³; Pugh et al., 1971⁶⁴). The role of the environment is predominant; it is defined mainly as the task environment comprising the various organizations such as suppliers, customers, competitors, and regulatory groups that matter to the organization (Thompson, 1967, pp. 27-28⁶⁵) »⁶⁶ (Demers, 2007, p. 8)

⁶³ Lawrence Paul R, Lorsch Jay William, (1969), *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Richard D. Irwin, Homewood.

⁶⁴ Pugh D. S., Hickson D. J., Hinings C. R., Turner C., (1971), *The Context of Organization Structures*, in : Starbuck W. (ed.), *Organizational growth and development*, Penguin Books, Harmondsworth, pp.327-368.

⁶⁵ Thompson J.D., (1967), *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York.

⁶⁶ « Dans de nombreuses études, l’organisation est décrite en termes de variable macro structurelles (comme la taille, les fonctions ou les activités, et les systèmes) (Lawrence & Lorsch, 1969; Pugh et al., 1971). Le rôle de l’environnement est prédominant ; celui-ci est principalement défini comme les diverses organisations, comme les fournisseurs, les clients, les concurrents, et les différents groupes qui ont de l’importance pour l’organisation (Thompson, 1967, pp. 27-28) » (notre trad.).

Suivant cette perspective ainsi que celle de l’action intentionnelle, l’organisation est soit une « boîte noire » soit un système de fonctions que les managers tentent d’adapter à l’environnement de manière réactive ou proactive et délibérée. L’organisation est alors un instrument flexible aux mains des managers en réponse aux évolutions de l’environnement⁶⁷ ou de manière à l’influencer.

Il nous semble que l’activité de “développement fournisseur” prend forme en regard des évolutions de l’environnement⁶⁸ des entreprises concernées. Nous considérerons ici que l’environnement renvoie au tissu d’entreprises participant aux chaînes logistiques du milieu aéronautique. Nous verrons dans notre analyse du cas de l’introduction de l’outil-méthode PREVI (chapitre 7) que des (re-)présentations différentes des chaînes logistiques peuvent se confronter. Par ailleurs, nous considérerons également l’importance de l’aspect structurant des nouvelles prescriptions émises⁶⁹ par les donneurs-d’ordres comme un élément participant de la mise en place d’un ordre gestionnaire.

1.2. Sélection versus imitation

Un second courant concerne ce que l’auteure considère relever de la sélection et de la perspective d’imitation. À l’inverse du courant précédent qui visait à expliquer les transformations des organisations en réponse à des évolutions de l’environnement, ce courant est davantage centré sur la diversité des formes organisationnelles (au sens de configuration d’objectifs, de structures et d’activités). Selon l’approche “population ecology”, la survie de l’organisation est perçue en fonction de la possibilité de la transformer. Il s’agit d’une approche qui attribue une influence relativement importante à l’environnement. De même que dans les approches précédemment exposées, le changement y est décrit comme un changement de forme par le fait de choix stratégiques et rationnels des managers. Néanmoins cette fois, le changement demeure relativement difficile à mettre en œuvre par les managers et

⁶⁷ Notons que c’est à cette période qu’émergent des travaux comme ceux de (Cyert & James G. March, 1963) — dans lequel les auteurs proposent un modèle de la prise de décision basé sur l’idée de rationalité limitée (Simon, 1983) et ainsi relativisent la vision d’un changement rationnel et planifié—, ou ceux de Karl E. Weick (1979) — moins focalisés sur une succession de changements d’états que sur l’idée d’un processus continu de « sensemaking » participant à un changement continuellement émergent—. Ces travaux sont des prémisses à des approches qui s’institueront plus tardivement comme l’école de Montréal durant les années 1990.

⁶⁸ Précisons tout de même que dans les approches auxquelles nous venons de faire référence, l’environnement semble être une réalité donnée et préexistante qui s’impose à l’organisation, alors que nous le considérons davantage comme construit dans les interactions.

⁶⁹ En termes de coûts, qualité, délais d’un point de vue contractuel, auxquels s’ajoutent désormais des méthodes gestionnaires afin de répondre aux contraintes accrues en termes de coûts et délais principalement.

rare, dû à un phénomène d’inertie. Là où le premier courant insiste davantage sur le caractère volontariste du changement, ici l’environnement serait une “jungle” telle une force qui agirait sur la survie des entreprises.

Une seconde approche dans ce courant nous semble particulièrement intéressante : le néo-institutionnalisme. Cette approche caractérise, notamment, l’isomorphisme institutionnel comme réponse à des pressions à se conformer à des standards culturels, légales ou normatifs. Les chercheurs visent à rendre compte d’une certaine homogénéisation comme effet de ces pressions. Comme par exemple dans la thèse de Lucie Bégin (2000) qui montre que le mouvement Centraide/United Way, en tant qu’instance centralisé d’allocation de fonds, a participé à une certaine homogénéisation des pratiques au sein d’organisations humanitaires. En cela, les chercheurs de ce courant s’inscrivent dans une approche qui tend à s’opposer à la vision selon laquelle le changement serait le résultat de choix totalement rationnels en finalité. Ils précisent qu’il est également question d’aspects symboliques et sociaux, et que les choix entrepris peuvent être le fruit de reproduction de pratiques gestionnaires considérées comme légitime. Ici, les organisations n’adoptent pas de nouvelles formes comme réponse plus efficiente mais à des fins symboliques « to increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures »⁷⁰ (Meyer & Rowan, 1977, p. 340). DiMaggio et Powell (1983) prolongent cette approche en qualifiant le changement organisationnel comme transformation dans la structure formelle, ainsi que de la culture organisationnelle, des buts, programmes et missions (p.149) de l’organisation. En reprenant l’idée de bureaucratisation⁷¹, les auteurs expliquent que les causes de la bureaucratisation et de la rationalisation ont évolué. Pour eux, l’homogénéisation grandissante des organisations est de moins en moins dirigée par la compétition ou un besoin d’efficience mais par un phénomène d’isomorphisme entendu comme un processus contraignant qui force une entité à ressembler à une autre entité faisant face à un environnement relativement similaire (p.149). Ici, les auteurs identifient trois mécanismes de changement isomorphe qu’il s’agit de saisir en tant que distinction analytique :

- 1) L’isomorphisme *coercitif* qui découle d’influences politiques et de problèmes de légitimité : « Coercive isomorphism results from both formal and informal pressures exerted on organizations by other organizations upon which they are

⁷⁰ « afin d’accroître leur légitimité et leurs perspectives de survie, et ce, de manière relativement disjointe à l’efficacité immédiate des pratiques et procédures acquises » (notre trad.).

⁷¹ Weber Max, (1968), *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Three volumes, Bedminster, New York.

dependent and by cultural expectations in the society within which organizations function. Such pressures may be felt as force, as persuasion, or as invitations to join in collusion »⁷² (1983, p. 150).

- 2) L’isomorphisme par *mimétisme* comme réponse standardisée face à de l’incertitude. En s’appuyant sur les travaux de James March (Cyert & James G. March, 1963), ils expliquent que face à des incompréhensions du fonctionnement de l’organisation, des objectifs pas toujours clairs, et lorsque l’environnement engendre de l’incertitude, il y a un intérêt certain à agir par mimétisme : « companies adopt these "innovations" to enhance their legitimacy, to demonstrate they are at least trying to improve working conditions »⁷³ (1983, p. 151).
- 3) Et l’isomorphisme *normatif* qui résulte en partie de la professionnalisation. « Two aspects of professionalization are important sources of isomorphism. One is the resting of formal education and of legitimation in a cognitive base produced by university specialists; the second is the growth and elaboration of professional networks that span organizations and across which new models diffuse rapidly »⁷⁴ (1983, p. 152). En ce sens les formations scolaires et professionnelles, ainsi que les associations de professionnels sont des vecteurs qui participent à la promulgation de standards.

Cette catégorisation du phénomène d’isomorphisme nous paraît des plus importantes tant le “développement fournisseur”, que nous proposons d’analyser dans ce travail de thèse, nous semble relever en partie de celui-ci. Le travail de “développement fournisseur” entrepris au sein des PME de la chaîne aéronautique paraît particulièrement s’inscrire dans ce mouvement d’homogénéisation. L’aspect coercitif du recours à certaines méthodes gestionnaires paraît difficilement discutable tant par les modalités d’évaluation des fournisseurs mises en place par les donneurs-d’ordres que par le fait que des personnels de ces donneurs-d’ordres interviennent auprès de leurs fournisseurs de manière à modifier leurs pratiques de gestion de

⁷² « L’isomorphisme coercitive résulte à la fois des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d’autres organisations dont elles sont dépendantes, et par des attentes culturelles de la société au sein de laquelle les organisations fonctionne » (notre trad.).

⁷³ « les entreprises adoptent ces “innovations” pour augmenter leur légitimité, afin de démontrer qu’elles sont au moins en train d’essayer d’améliorer leurs conditions de travail » (notre trad.).

⁷⁴ Deux aspects de la professionnalisation sont d’importants vecteurs d’isomorphisme. L’un est la sédimentation d’une éducation formelle et de légitimation dans une base cognitive produite par des universitaires ; l’autre tient de l’expansion et l’élaboration de réseaux professionnels qui tissent des liens entre les organisations et par lesquels de nouveaux modèles se diffusent rapidement » (notre trad.).

production par une incitation à recourir à des outils-méthodes dits standards. En ce qui concerne l’aspect mimétique, nous rejoignons tout à fait ces auteurs. La mise en œuvre de certains outil-méthodes tels le 5S ou PREVI (cas que nous traitons dans le chapitre 7) vise à modifier les pratiques de gestion de production dans les PME sous-traitantes, mais permet également pour une PME de signaler aux donneurs-d’ordres qu’elle tend à adopter des méthodes relativement similaires aux leurs, ou tout du moins, fait acte de sa volonté de mettre en œuvre des moyens considérés par eux comme relevant de “bonnes pratiques”. Le dernier aspect, le pan normatif de ce phénomène d’isomorphisme, se caractérise dans le “développement fournisseur” par une professionnalisation d’acteurs exerçant une certaine expertise en termes de gestion et d’aide à la circulation des savoirs gestionnaires entre managers, universitaires et consultants (Boussard, 2008). Nous ajoutons que les outils-méthodes, en tant que supports de logiques d’activités, contribuent également à cet aspect normatif. Cependant, comme le remarque Wanda J. Orlikowski, d’un même outil peuvent émerger différentes pratiques. En cela, il convient tout de même de relativiser, ou tout du moins de préciser, ce phénomène d’isomorphisation des organisations. Nous détaillerons ces différents points plus largement au fil de notre travail avant de revenir, à la fin de notre de celui-ci, plus largement sur cette idée d’isomorphisation.

A l’instar du courant précédent, le changement est perçu, dans cette approche, de façon incrémentielle et renvoie à un résultat plus qu’à un processus. Le changement renvoie à une différence entre deux états ou deux formes. Pour ces chercheurs, il n’est d’ailleurs pas question de s’intéresser à la manière dont le changement advient au sein des organisations, mais plutôt de le saisir depuis l’extérieur : « By studying change as a difference in a variable and not directly observing the process leading to that difference, they look at change from the outside and treat the organization as a black box. By focusing on what changes rather than on how change occurs, they develop explanations of change in terms of antecedents and consequences, rather than in terms of a sequence of events and activities »⁷⁵ (Demers, 2007, p. 40).

⁷⁵ « En étudiant le changement comme une différence par l’intermédiaire d’une variable et non directement par l’observation du processus qui conduit à cette différence, ils appréhendent le changement depuis l’extérieur et saisissent l’organisation telle une boîte noire. En se focalisant sur ce qui change plutôt que sur comment les changement adviennent, ils développent des explication du changement en termes d’antécédents et de conséquences plutôt que comme une séquence d’évènements et d’activités » (notre trad.).

2. Transformation *versus* évolution

Le second axe de débat s’est principalement tenu durant les années 1980 autour de la qualification du changement. Le changement est alors perçu tel un moment de rupture, telle une discontinuité. Ce courant émerge à la suite de la crise pétrolière des années 1970 qui participe à un accroissement de l’incertitude liée à l’environnement. A la même période, d’autres modèles productifs émergent, notamment au Japon (avec le Toyotisme) et deviennent de plus en plus en vogue en Europe et aux Etats-Unis. L’interrogation centrale est alors de savoir si le changement répond davantage à des évolutions incrémentielles, progressives, ou au contraire, à des transformations plus radicales. Jusqu’alors le changement radical ne semblait pas fortement valorisé, mais au tournant des années 80, la considération du fait qu’une adaptation progressive est nécessairement meilleure qu’une transformation radicale commence à être remise en cause (Demers, 2007, p. 43–46).

2.1. *L’approche configurationnelle*

Partant de la prémisse que les organisations peuvent être saisies telles des configurations ou des archétypes, les chercheurs qui s’inscrivent dans cette approche ont développé le concept de “punctuated equilibrium”⁷⁶ qui renvoie à un modèle en deux phases du changement. De longues périodes de “momentum” sont ponctuées de périodes plus courtes de révolution ou de réorientation. Les “momentum” caractérisent les périodes de changement qualifié de convergeant ou progressif. Ce type de changement est décrit comme relativement lent et sujet à de l’inertie ; de plus, il tend à renforcer des configurations existantes ou des orientations stratégiques. A l’opposé, les périodes de “révolution” ou de réorientation visent à rompre avec les configurations⁷⁷ alors en place de sorte à mettre en œuvre de nouvelles stratégies. Le changement est ici encore interprété comme un résultat entre un “avant” et un “après”. Néanmoins est mise en débat la nature du changement par un questionnement autour des phases de relative stabilité et celles de transformations plus radicales. En contraste avec la vision processuelle du changement (qui répond davantage à la question : *comment le changement s’opère-t-il ?*), que nous expliciterons dans le troisième courant, l’apport intéressant de celle-ci tient à ce qu’elle tente de différencier divers types de changement. En

⁷⁶ Notamment développé dans les travaux de Miller et Friesen, (1984), *Organizations : A Quantum view*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

⁷⁷ Entendu par les auteurs de cette approche comme un modèle incluant différentes dimensions comme le type de leader, ainsi que les structures, stratégies et cultures organisationnelles (Demers, 2007, p. 58).

effet, dans un atelier par exemple, l’introduction d’une nouvelle pièce à produire peut nécessiter certaines adaptations des règles en cours, mais elle modifiera probablement moins les pratiques de gestion de la production que l’implantation d’un ERP⁷⁸.

Pour autant, il nous semble souvent délicat de statuer sur l’ampleur du changement qui serait associé à l’implantation d’un outil par exemple. Comme le rappelle Norbert Alter, « le changement social est une confluence de processus multiples, dont les vecteurs sont variés, convergent ou divergent, se soutiennent ou se détruisent mutuellement » (2003, p. 490). En cela, lorsqu’il veut rendre compte de “l’activité organisatrice”⁷⁹, l’auteur explique que « les processus de transformation ne se rencontrent pas de manière synchronique ou entrent en conflit alors que certaines règles demeurent indépendantes des changements d’ensemble », et qu’il s’agit donc d’ « (...) un mouvement : un flux de transformations qui ne sont pas au même état de développement, et qui ne se développent pas selon les mêmes logiques » (2003, p. 489). Ainsi, évoquer le changement au niveau de l’organisation d’un point de vue macro nous semble postuler l’existence de relations de causes à effets, et ainsi prendre le risque d’établir des dépendances entre variables pouvant relever d’une certaine indépendance. Plus fondamentalement, les approches constructivistes ne retiennent pas l’idée même de “causalité”. L’éclairage de Norbert Alter nous incitera à relativiser les liens de causalité que nous pourrions *a priori* formuler lors de nos études de terrain. Dans le cas du 5S que nous présentons dans le chapitre 7, il nous serait impossible de statuer quant à l’origine des évolutions des perspectives des acteurs. Est-ce la démarche de “développement fournisseur” proposée par les donneurs-d’ordres via l’association TechniGood⁸⁰ qui est à l’origine des modifications que nous observons au sein de la PME ? Ou est-ce plutôt un courant de “gestionnarisation” de la production, soutenu par le recrutement de jeunes ingénieurs qui mettent en place différents projets, qui est déjà à l’œuvre au sein de l’entreprise, et fait de la démarche de “développement fournisseur” un instrument de cette “gestionnarisation” pour les managers ? Dans tous les cas, le fait est que le discours sur le changement énoncé par le manager le caractérise, dans notre cas, comme inévitable et conséquent, et le positionne

⁷⁸ Enterprise Resource Planning.

⁷⁹ Activité qui « consiste à mettre en œuvre des moyens en vue d’obtenir l’état souhaité de l’organisation » (Alter, 2003, p. 496).

⁸⁰ TechniGood est une association financée par des acteurs dominants du milieu aéronautique. Elle est chargée d’intervenir auprès des PME fournisseurs du secteur sur des questions de gestion de production. Elle recourt à des ingénieurs de ces donneurs-d’ordres afin qu’ils évaluent et proposent des solutions en termes d’implantation d’outils-méthodes de gestion à celles-ci. TechniGood a été pour nous un moyen d’accès à ce travail de “développement fournisseur”.

comme un moment de rupture par rapport aux pratiques antérieures.

2.2. Les approches cognitives et culturelles

L’approche cognitiviste, qui émergea à la fin des années 1970, s’inspire largement des travaux de Karl E. Weick (1979) et propose de saisir le changement à travers des modifications de schèmes interprétatifs (comme des cadres mentaux auxquels les acteurs ont recours dans leur compréhension des événements). Les deux pans (l’un objectiviste et l’autre subjectiviste) concourant à cette approche s’intéressent, comme nous le ferons dans nos analyses du travail de “développement fournisseur”, aux transformations des perspectives des acteurs durant des changements considérés comme radicaux.

Dans le pan objectiviste, les chercheurs examinent particulièrement le lien entre la manière dont les managers interprètent l’information, les cadres mentaux qui en résultent et l’adaptation organisationnelle. Ces travaux décrivent habituellement l’arrivée de managers ayant des référents interprétatifs différents. Ces managers sont considérés tels des “héros” et des vecteurs de réorientations interprétatives de l’ensemble des personnels. Il s’agit là d’une vision “*top-down*” du changement dans laquelle l’organisation est une entité, un outil dans les mains des dirigeants (Demers, 2007, p. 73).

Le second pan, plus proche de la perspective développée par Karl E. Weick, envisage la cognition comme un processus de création de sens (“*sense-making*”). Karl E. Weick explique que c’est par ce processus de “*sense-making*” que les acteurs construisent ce qui relèverait de la réalité organisationnelle⁸¹ : « Organizations that were traditionally viewed as objective, concrete entities are now conceived as intersubjective, symbolic constructions. Within this perspective, the study of the way in which individuals and groups make sense of their world becomes central to understanding organizational change »⁸² (2007, p. 61). Néanmoins, les chercheurs qui s’inscrivent dans cette approche décrivent alors des managers dont l’un des objectifs est de produire du sens de manière à rendre légitime le processus de changement. Le

⁸¹ Notons, comme le remarque Christiane Demers, que les chercheurs du pan objectiviste essaient de comprendre la réalité comme existante “*out there*”, alors que pour ceux du pan subjectiviste, la réalité est construite socialement (2007, p. 73). Karl E. Weick explique que l’accès à une réalité se fait toujours via une médiation cognitive, et qu’en cela, il n’est pas possible d’avoir accès à une réalité “*out there*”. L’action des acteurs est orientée par un cadre cognitif qui « *enact* » alors notre monde (Weick, 1979).

⁸² « Les organisations qui étaient traditionnellement vue telles des entités concrètes et objectives, sont désormais conçues comme des constructions symboliques et intersubjectives. Selon cette perspective, la manière dont les individus et les groupes construisent le sens de leur monde devient centrale dans la compréhension du changement organisationnel » (notre trad.).

“*sense-making*” est envisagé comme une compétence qu’il s’agirait de maîtriser durant les démarches de changements radicaux (2007, p. 73), il est d’ailleurs parfois davantage question de “*sense-giving*” que de “*sense-making*” pour les auteurs de cette approche (en cela, dans ces approches, le sens est moins envisagé comme résultant de co-constructions dans les interactions que comme imposition de significations). Cependant, cette approche a eu l’intérêt d’attirer l’attention sur la dimension subjective du changement, c’est-à-dire sur la manière dont les processus d’interprétation influencent et participent au changement organisationnel. Nous reprenons d’ailleurs, en partie, cette perspective ultérieurement dans nos analyses du travail de “développement fournisseur”, car nous nous intéresserons particulièrement à des réunions dans lesquelles nous observons une construction de sens relative à la question du changement.

En parallèle, l’approche culturelle développée dans les années 1980 marque une mouvance relativement similaire et contribue à l’émergence du troisième courant basé sur une perspective processuelle du changement. Ainsi cette approche met en avant un intérêt grandissant des chercheurs comme des praticiens pour des notions telles l’apprentissage ou l’évolution en tant que processus. Ces chercheurs opèrent une focale sur les aspects symboliques et émotionnels du changement organisationnel et proposent ainsi une alternative à une vision dite rationnelle et technique de celui-ci. Davantage que l’approche cognitiviste, ils mettent en exergue la dimension collective du changement.

A l’instar de l’approche cognitiviste, on retrouve une scission entre objectivisme/fonctionnalisme et subjectivisme/interprétativisme. En ce qui concerne les fonctionnalistes, Debra Meyerson et Joanne Martin (1987) expliquent que les chercheurs qui adoptent une perspective managériale tendent à considérer le changement culturel comme maniable. Les managers sont ici vus comme des « créateurs de culture » (idem, p. 625). Edgar H. Schein s’accorde avec la vision fonctionnaliste de l’organisation et définit ainsi la culture : « Culture is what a group learns over a period of time as that group solves its problems of survival in an external environment and its problems of internal integration »⁸³ (Schein, 1990, p. 111). En cela, il se développe ici l’idée de culture comme réponse à des problèmes, comme solution. Les symboles sont alors pris telles des manifestations observables de la culture et

⁸³ « La culture est ce qu’un groupe apprend au fil du temps, comment ce groupe résout ses problèmes de survie en rapport à son environnement extérieur et ses problèmes d’intégrations internes » (notre trad.).

des moyens de maintenir un ordre social, dans les mains de managers. A l’inverse, les chercheurs du pan interprétativiste considèrent les symboles⁸⁴ comme participant à des processus de construction de sens. Ces études mettent davantage l’accent sur les interprétations multiples des faits organisationnels et incitent à mettre l’accent sur la difficulté de prendre pour postulat (comme cela peut être plus particulièrement le cas dans les approches fonctionnalistes⁸⁵) le partage des significations et des symboles.

Bien que ces approches tendent à délaisser l’idée de changement radical au profit d’études processuelles du changement, le courant fonctionnaliste envisage toujours l’organisation comme un tout à travers l’idée d’une unification autour d’une culture. L’approche interprétativiste met en avant les variations qui peuvent exister dans les interprétations de symboles. Les différenciations culturelles identifiées relativisent une perception fonctionnaliste essentiellement *top-down* de la culture. Toutefois, malgré cela, les jeux de pouvoir et les conflits d’intérêts au cœur de ces différenciations ne sont pas abordés. C’est dans le courant critique du changement organisationnel que ces jeux de pouvoir furent plus particulièrement prégnants. Au final, ne pas considérer ce rapport à la symbolisation comme relevant d’un rapport à sens unique nous invite à envisager les tensions qui peuvent émerger durant les réunions que nous analyserons. Les deux approches suivantes fournissent également des éléments qui permettent de préciser la nature de ces tensions.

2.3. L’approche politique

Les chercheurs qui s’inscrivent dans l’approche politique, en tant que contrepoint aux perspectives radicales et transformationnelles du changement longtemps dominantes, s’intéressent particulièrement au changement en termes d’acceptation et de mise en œuvre des décisions des managers. L’un de leurs apports principaux réside dans ce qu’ils insistent sur le fait que le processus de changement est plus complexe et précaire que ce que les chercheurs

⁸⁴ « as a sign (for example, a concept, event or action) that serves as a meaningful representation of some significant element of the organizational experience » [Gioia, D. A., (1986), Symbols, Scripts, and Sensemaking: Creating Meaning in the Organizational Experience, in : Sims H. & Gioia D. A. (dir.), *The Thinking Organization* (pp.49-74), Jossey-Bass, San Francisco] (cité dans Demers, 2007, p. 86). « En tant que signe (par exemple : un concept, un événement ou une action) qui sert de représentation signifiante de certains éléments importants de l’expérience organisationnelle » (notre trad.).

⁸⁵ Précisons tout de même que Edgar H. Schein évoque la possibilité d’une génération de diversité par l’émergence de “subcultures” par un effet de différenciation (1990, p. 115). Ce qui participa à une mise à distance d’une vision du changement comme une activité monolithique essentiellement conduite par les managers, et ainsi à l’envisager comme le fait d’interaction entre divers processus locaux (Demers, 2007, p. 88).

du courant principal le laissent entendre. Les conflits et les contradictions soulevées durant le processus de changement deviennent alors le cœur de leurs analyses. Dans ce dessein, et cela préfigure d’une certaine manière l’approche dite de “dynamique sociale”, ces chercheurs expliquent qu’il est nécessaire de s’intéresser plus précisément au travail quotidien des acteurs qui participent à la mise en œuvre de ce changement (Demers, 2007, p. 108). Dans cette approche Christiane Demers identifie trois différentes focales :

- La première décrit, selon une perspective *top-down*, l’impact de politiques dans ce qu’elles cadrent le changement organisationnel. Dans celle-ci, la dimension politique est envisagée comme une force qui s’oppose au projet de changement. James B. Quinn (1993)⁸⁶ développe d’ailleurs l’idée de “*logical incrementalism*” comme stratégie par laquelle les managers tentent d’éviter la constitution ou le maintien d’activités qui vont à l’encontre du changement conduit par les managers.
- La seconde, renvoie aux travaux qui décrivent le changement comme “émergent” selon un axe *bottom-up*. Ici, l’exercice de pouvoir (le pouvoir n’est pas réduit à la simple influence hiérarchique, mais comprend également le pouvoir des subordonnées, par exemple par l’expertise dont ils peuvent faire preuve) est une source de changement (Mintzberg, 1986). Cette vision de la dimension politique du changement met en avant le fait que les propositions des managers sont “mises en arènes”, et que ceci participe à l’essor d’alternatives ou de transformations des perspectives des managers.
- La troisième focale, plus particulièrement développée en Europe (autour des travaux de Crozier et Friedberg et de ceux de Pettigrew), met en tension différents niveaux : ce qui relève des acteurs d’une part, et d’autre part, le niveau organisationnel. Ces travaux tendent à relativiser les deux focales précédentes (*top-down* et *bottom-up*) en tentant de les penser ensemble. Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) considèrent l’organisation comme un construit contingent (dans le sens où elle pourrait être différente, en cela ils mettent l’accent sur l’indéterminisme et le côté arbitraire des régulations au sein de l’organisation) dans lequel l’acteur n’existe pas en dehors du système qui définit ses libertés et les rationalités qui orientent son action. Parallèlement, le système existe seulement par l’acteur qui lui prête existence

⁸⁶ Originellement développé dans : Quinn James B., (1978), Strategic Change: “Logical Incrementalism”. *Sloan Management Reviews*, 20(1), pp.7-19.

et peut le changer. Ces auteurs caractérisent le pouvoir d’un groupe ou d’un acteur comme une capacité d’agir sur d’autres acteurs ou groupes. Le pouvoir n’est alors un attribut ni de l’acteur ni d’une structure hiérarchique, il y a toujours une possibilité d’exercice d’un pouvoir tant que les acteurs conservent une part de liberté, une certaine autonomie. En ce sens, les managers ne sont pas les seuls capables d’exercer du pouvoir. Le pouvoir est partagé entre acteurs ou groupes d’acteurs, personne n’a un contrôle unilatéral de l’organisation. Ceci implique une vision de l’organisation comme prise dans un changement perpétuel. Les “règles du jeu” font l’objet de négociations, de contestations. Le changement est considéré telle une transformation collective des règles des jeux de pouvoir qui régulent le système. L’organisation est alors en proie à de l’instabilité, et ces auteurs tentent de montrer comment malgré tout une certaine stabilité est atteinte. Andrew M. Pettigrew⁸⁷, dont l’approche comporte de fortes similitudes avec celle de Crozier et Friedberg, s’appuie sur la théorie de la structuration d’Anthony Giddens afin de développer une perspective qui met l’accent à la fois sur la structure et l’action. Il propose de passer d’une étude du changement (*change* en anglais) à celle d’une dynamique du changement (*changing*) ; il s’agit dès lors de recourir à un langage du “*becoming*” plutôt qu’à celui du “*being*”. Dit autrement : passer à une étude « of actors and systems in motion » (Pettigrew, 1985, p. 287).

Nous retenons principalement cette dernière perspective qui repose sur une dialectique entre structure et action. Elle convie à mettre en regard les visions top-down et bottom-up du pouvoir lors du travail de “développement fournisseur”. Selon une approche assez similaire et en s’appuyant notamment sur cette dialectique, Philippe Bernoux écrit : « Dans les organisations, considérer le changement comme inéluctable est une banalité. Les entreprises, comme tout être vivant, changent en permanence. Mais affirmer que la direction de ce changement est déterminée, ce qui est un discours fréquemment entendu, n’a jamais été justifié » (2010, pp. 71–72). En adoptant une approche structurationniste, ce que cet auteur tend à mettre en avant ici est le caractère permanent et relativement indéterminé du changement. Il s’agit alors d’envisager le changement organisationnel telle une co-construction prenant place dans un mouvement de (re-)production du social⁸⁸. Dans les

⁸⁷ Pettigrew Andrew M., (1985), Examining change in long-term context of culture and politics, in : Pennings & Associated (dir.), *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass, San Francisco, pp.269-318.

⁸⁸ Notre acceptation de cette expression renvoie à celle formulée par Anthony Giddens. En cela nous

chapitres suivants, nous nous approprierons la théorie de la structuration (telle que formulée par Anthony Giddens) comme base de notre étude de l’activité de “développement fournisseur”. Celle-ci a l’intérêt de proposer une vision processuelle du social, en y intégrant à la fois des questions de signification, de pouvoir, et de légitimation. Ce qui nous semble particulièrement approprié au regard de nos focales organisationnelles et communicationnelles.

2.4. Une perspective critique

Prolongeant l’approche politique, les approches radicales et post-modernes participent à la compréhension du changement organisationnel dans la mesure où, de par leur focale sur le pouvoir et la domination, elles discutent et remettent en cause l’idée de changement radical. Suivant cette perspective, Mats Alvesson et Stanley Deetz critiquent le rôle des théoriciens du management et des organisations en ce qu’ils « serve dominant groups through socialization in business schools, support managers with ideas and vocabularies for cultural-ideological control at the workplace level, and provide the aura of science to support the introduction and use of managerial domination techniques »⁸⁹ (Alvesson & Deetz, 1996, p. 193).

Les chercheurs engagés dans ces approches critiques expliquent que le changement radical est rare et que la plupart du temps le changement tend à consolider la logique capitaliste dominante. Ils dénoncent les approches qui présentent le changement comme neutre et, en prolongeant l’approche politique, relatent que les interventions des managers qui visent à conduire le changement, participent d’une reproduction, voire d’un renforcement, des régimes de domination existants. Le changement est souvent considéré comme superficiel et comme un moyen d’accroître le contrôle. Dit autrement, pour ces chercheurs, il n’y a pas de réel changement, puisqu’ici le changement renvoie à l’idée de modifications profondes de l’ordre social. Par exemple, ces chercheurs argumentent le fait que les méthodes de transformation organisationnelle comme le BPR⁹⁰ ou le TQM⁹¹ ne renvoient pas à un

n’entendons pas par là une reproduction à l’identique, nous faisons référence à un mouvement continu par lequel le présent est toujours une construction interactionnelle en lien avec du passé. Nous précisons la théorie de la structuration de cet auteur dans le chapitre suivant.

⁸⁹ « servent les groupes dominants à travers une socialisation dans les écoles de commerce, supportent les managers avec des idées et du vocabulaire destinés au contrôle idéologico-culturel sur leur lieu de travail, et leur procurent l’aura de la science afin de supporter l’introduction et le recours à des techniques de domination managériales » (notre trad.).

⁹⁰ Business Process Reengineering : notons que le BPR est une méthode de réingénierie des processus relativement radicale qui vise à soumettre à un questionnement systématique les pratiques préexistantes dans une entreprise.

changement radical, au contraire, elles tendent à reproduire les formes de domination déjà présentes mais de manière plus subtile comme par de l’autodiscipline.

Mats Alvesson et Stanley Deetz remarquent, qu’à travers l’idée d’émancipation, l’un des objectifs des théoriciens radicaux « has been to create societies and workplaces that are free from domination »⁹² (1996, p. 192). Plus largement, l’organisation est saisie comme un instrument de domination dans les mains des groupes dominants. Les chercheurs suivant cette approche radicale se démarquent de ceux de l’approche politique dans ce qu’ils expliquent que les relations asymétriques de pouvoir servent à des groupes dominants en montrant comment elles sont historiquement intégrées dans des contextes sociopolitiques. Ils insistent également sur le rôle non négligeable d’un contrôle idéologique qui permettrait de justifier une absence relative de résistance face à cette domination.

La perspective suivie par les chercheurs postmodernes est proche de celle des radicaux, néanmoins ici l’accent est porté sur les jeux de langage. Ces études sont particulièrement marquées par le travail de Michel Foucault sur le pouvoir et la discipline. Mats Alvesson et Stanley Deetz écrivent : « Power resides in the discursive formation itself — the combination of a set of linguistic distinctions, ways of reasoning and material practices that together organize social institutions and produce particular forms of subjects »⁹³ (1996, p. 203). Il y a ici l’idée selon laquelle le pouvoir réside dans des démarcations soutenues par des systèmes de discours ainsi que par des arrangements matériels. Christiane Demers commente alors : « From this point of view, the construction of ourselves as individuals does not precede our experience of language; rather, our experience of the world is structured by discourses that constitute our worlds and construct our identities. In this sense, a discourse provides us with a particular social identity that both empowers us (enables us to act in certain ways) and disempowers us (constrains our action) »⁹⁴ (2007, p. 183). Les chercheurs postmodernes

⁹¹ Total Quality Management : il s’agit d’une approche désormais affiliée au *Lean Manufacturing* qui vise une gestion par la qualité, à la fois du produit et des modes de production. L’implantation de cette méthode, comme pour la majeure partie des méthodes dites Lean Manufacturing, est basée sur l’implication de l’ensemble du personnel. Il s’agit d’un ensemble d’outils-méthodes qui visent une amélioration continue.

⁹² « a été de créer des lieux de travail en dehors de tous rapports de domination » (notre trad.).

⁹³ « Le pouvoir réside dans la formation discursive elle-même — la combinaison d’un ensemble de distinctions linguistiques, de manière de raisonner et de pratiques qui organisent ensemble les institutions sociales et produisent des formes de sujets particuliers » (notre trad.).

⁹⁴ « De ce point de vue, notre propre construction en tant qu’individus ne précède notre expérience du langage ; au contraire, notre expérience du monde est structurée par les discours qui constituent nos monde et construisent nos identités. En ce sens, un discours nous assigne une identité sociale

invitent à tenir compte de la manière dont les identités et les organisations sont constituées par les discours, et insistent ainsi sur le côté arbitraire des discours dominants afin de souligner la diversité et la fragmentation inhérente à la vie dans les organisations en donnant de la voix aux marginaux et aux groupes exclus (Alvesson & Deetz, 1996).

Au final, ces deux approches proposent d’appréhender le changement comme une activité qui participe à une reproduction des relations de pouvoir préexistantes autant à l’intérieur qu’à l’extérieur de l’organisation, ou comme une production discursive qui stimule l’autodiscipline des acteurs. L’approche post-moderne discursive, bien que particulièrement focalisée sur les changements ponctuels, influence passablement le courant suivant (centré sur le potentiel créatif de l’action située et sur la nature dynamique des organisations). Elle s’inscrit dans une perspective processuelle du changement organisationnel dans lequel le changement est un devenir (*becoming*) organisationnel (Tsoukas & Chia, 2002). Outre l’incitation à étudier le changement organisationnel selon une perspective processuelle, ce courant critique a l’intérêt d’attirer l’attention sur des questions d’ordre social. Dans notre travail, nous serons amené à prendre en considération l’ordre qui cadre les rapports entre clients et fournisseurs afin de mieux saisir le cadre dans lequel prend place ce travail de “développement fournisseur”. Nous faisons l’hypothèse que cette activité participe à une certaine imposition/constitution d’un ordre du fait que les donneurs-d’ordres se trouvent à la fois être les énonciateurs de contraintes et développeurs d’outils-méthodes supposés pouvoir répondre à ces premières.

Bien que, durant cette seconde période de débats qui s’est principalement tenue dans les années 80, le modèle dominant fut celui du “*punctuated equilibrium*” et que les travaux rendirent compte d’ “épisodes” de transformation de l’organisation, des voix plus marginales ouvrirent la voie à une nouvelle période durant laquelle la considération d’un changement continu et émergent devient de plus en plus prégnant.

3. Le courant de la dynamique sociale : le changement organisationnel de l’intérieur

Dans ce troisième courant, la perspective évolue, il ne s’agit plus d’expliquer les conditions du changement, mais bien d’étudier le changement depuis l’intérieur de

particulière qui à la fois nous habilite (nous permet/autorise à agir de certaine manières) et nous limite (contraint notre action) » (notre trad.).

l’organisation selon une visée compréhensive. Ici, le changement comme processus passe d’une dimension épisodique à une vision selon laquelle il n’a clairement ni début ni fin. Christiane Demers explique que ce courant émerge alors que les turbulences des années 1980 commencent à être perçues comme plus durables qu’une simple perturbation passagère. Elle ajoute :

« The development of knowledge and competencies enhanced by the adoption of new information technologies and a flexible work organization are seen as the new challenge. New change programs, such as Business Process Reengineering and Knowledge Management, are promoted as enabling organizations to produce innovation by tapping into the vast reservoir of knowhow and creativity hidden within the organization. The dominant discourse shifts from a concern with the management of change to an interest in increasing an organization's capacity to change (Demers, 1999⁹⁵; Hafsi & Demers, 1997⁹⁶). The idea promoted is that change is not only something that is done to the organization by visionary managers; rather, it is something that the organization does itself, in which all members are involved. The sensation of crisis that prevailed in the 1980s gives way to an impression of cautious optimism. Change is no longer to be seen as a rare and disruptive event, but as a daily given »⁹⁷ (Demers, 2007, p. 116).

Contrairement à la première période, il n’est plus ici question de décrire le changement comme une adaptation à un environnement, mais plutôt de prendre en considération la coévolution de l’organisation et de son contexte selon une perspective proactive dans laquelle le futur demeure indéterminé et est en construction par du renouveau organisationnel (p. 117).

Dans un premier temps, nous exposerons les approches discursives, puis, dans un second temps, celles centrées sur les pratiques.

⁹⁵ Demers Christian, (1999), De la gestion du changement à la capacité de changer, *Gestion*, 24(3), pp.131-139.

⁹⁶ Hafsi Taïeb., Demers Christiane, (1997), *Mesurer la capacité de changer des organisations*, Montréal, Editions Transcontinental.

⁹⁷ « Le développement d’un savoir et de compétences favorisés par l’adoption de nouvelles technologies de l’information et d’une organisation du travail flexible sont perçues comme un nouveau challenge. De nouveaux programmes de changement, tels le “*Business Process Reengineering*” et le “*Knowledge Management*”, sont promus comme ce qui permet aux organisations de produire de l’innovation en puisant dans le vaste réservoir des savoir-faire et de la créativité cachée au sein des organisations. Le discours dominant évolue d’un intérêt pour le management du changement vers un intérêt pour l’accroissement des capacités à changer des organisations (Demers, 1999; Hafsi & Demers, 1997). L’idée défendue ici n’est pas celle d’un changement réalisé par des managers sur une organisation, mais plutôt que le changement est intrinsèque à l’organisation elle-même, et qu’il est le fruit de tous ses membres. La sensation de crise qui prévalait dans les années 1980 cède la place à une impression d’optimisme prudent. Le changement n’est plus à voir comme un événement rare et perturbateur, mais plutôt comme un fait quotidien » (notre trad.).

3.1. Une perspective discursive

Dans les années 1990, le “tournant linguistique” dans les études des organisations a passablement modifié la manière dont les chercheurs conçoivent le langage (Alvesson & Kärreman, 2000 ; Doolin, 2003). Mats Alvesson et Dan Kärreman relatent que la perspective langagière dans l’étude de l’organisation s’est développée en tant que focale particulière, tant en termes de problématique de recherche que de méthodologie. L’essor de ce courant a participé à l’émergence de nouvelles perspectives de recherches en matière d’organisation. Dans les approches discursives, les organisations sont conçues tels des textes, des réseaux de conversations, ou des performances discursives situées. En cela, le changement organisationnel relève du discursif par le recours tant à l’oral qu’à l’écrit. Le langage et le discours deviennent le centre de la structuration sociale au sein des organisations. L’organisation est alors étudiée telle une construction discursive. « En examinant non seulement le langage, mais aussi le discours, la narration, les conversations et la rhétorique, les chercheurs tentent d’approfondir leur compréhension des aspects symboliques et relationnels des dynamiques organisationnelles. (...) Dans ce contexte, les définitions du langage et du discours se multiplient. Le courant discursif en vient alors à inclure autant l’étude de la production et de l’interprétation des textes que celle des communications et des interactions. Le foisonnement de méthodes qui en découle donne lieu à un métissage théorique (Cooren & Taylor, 1997) cherchant à éclairer de nouvelles médiations entre le discours, l’action et l’organisation » (Piette & Rouleau, 2008, pp.8-9).

Isabelle Piette et Linda Rouleau, dans une revue de lecture qui dresse un état des lieux en ce qui concerne le courant discursif en théories des organisations (2008), expliquent que le langage devient certes central dans la compréhension de l’organisation, mais que différentes perspectives se sont développées. Elles distinguent trois représentations de l’organisation sous-jacentes au courant discursif :

1. *L’organisation comme un objet* : ici l’organisation est considérée comme un élément relativement stable et en position de domination sur l’acteur. Elle est le lieu au sein duquel s’opèrent des productions de discours, de conversations, de narrations et de textes. L’organisation existe au-delà de l’activité langagière. « Le langage et le discours sont considérés comme des artefacts, des moyens de contrôle ou des indicateurs d’une frontière culturelle. Dans ce cadre, les chercheurs s’interrogent sur les capacités de l’organisation à modeler les discours qui y sont produits » (pp.19-20). En termes de changement, les chercheurs s’intéressent particulièrement aux

discours, aux narrations sur le changement, et se demandent comment les discours sur le changement produisent du changement. Par exemple, Paul M. Leonardi examine comment les managers recourent à un discours déterministe et comment ces discours influent sur l’implantation de technologies (Leonardi, 2008).

2. *L’organisation comme le résultat instable de processus discursifs* : dans cette perspective, l’organisation est une entité continuellement en formation. Elle est considérée telle une entité en renouvellement ancrée dans des pratiques sociales réflexives et des formes discursives. « Ici, les travaux réfutent la conception de l’organisation comme une entité pré-établie, statique, relativement ordonnée et ayant des frontières circonscrites. Ils la représentent plutôt comme une dynamique continuellement en mouvement, comme un processus organisateur plutôt qu’une « chose » organisée. Dans ce contexte, l’organisation émerge des interactions, de la lecture du texte organisationnel, de la subjectivité de l’acteur ou du « Discours » produit. Elle se fonde sur les interactions sociales, les processus interprétatifs, les mécanismes du pouvoir, les discours idéologiques et les systèmes narratifs. (...) Ils (les chercheurs) posent la question suivante : comment le discours fait-il émerger et maintient-il, à travers le temps, des représentations de l’organisation ? » (p. 22). En cela, la perception que les acteurs ont de la “réalité” organisationnelle est le fruit du truchement des interactions et des discours produits. Plus largement, ces travaux tentent de mettre en discussion la construction de l’organisation avec l’agrégation de micro-performances langagières par une mise en regard des discours et des Grands Discours (comme vecteurs idéologiques).
3. *L’organisation ancrée dans les pratiques discursives* : selon cette approche, « ... l’organisation est structurée dans l’action et ancrée au niveau des pratiques sociales et des formes discursives. Plus précisément, ces perspectives mettent à jour la formation des structures sociales de l’organisation par une action langagière continue. Ainsi, l’organisation est à la fois structurée et en mouvement. Loin de former une entité objective, elle se renouvelle par son ancrage quotidien dans les structures sociales. Les chercheurs se réclamant de cette orientation étudient les pratiques discursives et « l’immersion réflexive » des acteurs. Ils posent la question suivante : comment les pratiques discursives contribuent-elles à produire et reproduire l’organisation ? » (p. 24). Certains travaux basés sur la théorie de la structuration d’Anthony Giddens montrent la dialectique constitutive/constituante

qu’il y a entre l’organisation et les discours (DeSanctis & Poole, 1994 ; McPhee, 2004). D’autres, se regroupant sous l’étiquette de l’Ecole de Montréal⁹⁸, proposent cette fois une dialectique entre texte et conversation par laquelle ils visent à expliquer comment l’organisation est performée par l’activité langagière (Taylor, 1993a, 1993b, 1999, 2008 ; Taylor & Van Every, 2000 ; Cooren & Taylor, 1997 ; Cooren, Taylor, & Van Every, 2006 ; Cooren, 2004, 2008a, 2010a, 2010b ; Cooren & Robichaud, 2006 ; Marroquín Velásquez, 2011 ; Robichaud, 1998 ; Robichaud & Benoit-Barné, 2010 ; Vásquez Donoso, 2009). Ces auteurs tendent à considérer une relative équivalence entre communication et organisation, ou tout du moins une forte mise en relation dialectique de ceux-ci. Leur objectif est de produire une théorie communicationnelle de l’organisation. Ils empruntent la vision émergente de l’organisation de Karl E. Weick (*organizing*) et proposent de prolonger cette approche en considérant que « *l’organisation se manifeste à travers la conversation* » (Taylor, 1993a, p. 54, en italique dans le texte), et plus précisément qu’elle « apparaît *dans* la conversation (et n’est pas que véhiculée *par* la conversation) » (idem, italique dans le texte). Le “*sense-making*”, nécessaire à l’“*organizing*”, est un phénomène que James R. Taylor propose de saisir comme émergent des conversations. Pour ce qui concerne le texte : « As text, discourse is a manifestation of human sensemaking (Weick, 1995)⁹⁹. The making of text is how organizational members reflexively (Giddens, 1984) and retrospectively (Weick, 1995) monitor, rationalize, and engender the action of organizing. (...) discourse as text constructs the organization as an object of reflection and interpretation »¹⁰⁰ (Taylor & Robichaud, 2004, pp. 396–397). Suivant cette perspective, le changement peut alors être de différents ordres : 1) il peut émaner du texte « il commence par une innovation textuelle, dans une conversation de macroacteurs, et qui est

⁹⁸ Précisons toutefois que nous pouvons parler d’au moins deux générations de travaux au sein de cette école de pensée. Tout d’abord, la génération de travaux essentiellement basés sur la théorie texte/conversation développée par James R. Taylor. Il s’agit là plus précisément du courant discursif. Les travaux plus récents, en y prenant appui, élargissent quelque peu ce pan discursif à des questions de dynamiques organisationnelles dans lesquelles il n’est plus seulement question de discours, mais aussi de pratiques par exemple.

⁹⁹ Weick Karl E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks.

¹⁰⁰ « En tant que texte, un discours est une manifestation d’une production de sens (Weick, 1995). La production d’un texte est la manière dont les membres d’une organisation contrôlent, rationalisent et engendrent l’action d’organisation réflexivement (Giddens, 1984) et rétrospectivement (Weick, 1995). (...) un discours en tant que texte construit l’organisation tel un objet de réflexion et d’interprétation » (notre trad.).

subséquentement imposé par fait sur la conversation organisationnelle... » (Taylor, 1993a, p. 82), ou 2) de la conversation, et dans ce cas il « commence par une évolution de la conversation et (...) amène à un ajustement du texte... » (idem, p. 83), et 3) dans l’interactivité du texte et de la conversation.

Il se dégage deux visions du changement discursif : 1) le discours sur le changement dans lequel le changement et la continuité sont discursivement constitués et discutés, et 2) le changement discursif dans le temps à travers un processus d’ “*organizing*” comme construction continue.

3.2. Une perspective centrée sur les pratiques

A l’instar d’un pan du courant discursif, les chercheurs qui s’inscrivent dans cette perspective décrivent comment l’organisation est continuellement reconstituée par les acteurs dans leurs interactions. Ici, le domaine des pratiques n’est pas réduit aux pratiques langagières, ainsi, l’activité organisationnelle (organisées/organisante) ne s’y résume pas.

De nombreux travaux qui suivent cette perspective empruntent à la théorie de la structuration d’Anthony Giddens l’idée d’une (re-)production du social par la pratique et les routines. Toutefois, précisons que par reproduction il n’est pas ici question d’une reproduction à l’identique, mais que les répétitions de pratiques sociales peuvent déboucher sur des transformations. Il s’agit là de considérer l’activité comme un flot continu, dans laquelle les acteurs sont dotés de compétences réflexives qui leur permettent de questionner et transformer leurs pratiques. En cela, cette approche du social, invite à considérer les organisations comme continuellement (re-)produites par l’activité des acteurs (nous détaillerons plus précisément la théorie de la structuration de cet auteur dans le chapitre suivant). En s’inscrivant dans cette veine, Haridimos Tsoukas et Robert Chia proposent de repenser le changement organisationnel selon une vision processuelle :

« We start from the assumption that to properly understand *organizational change* (in the sense argued by Orlikowski, Weick, and Feldman) we need to stop giving ontological priority to organization, thereby making change an exceptional effect, produced only under specific circumstances by certain people (change agents). We should rather start from the premise that change is pervasive and indivisible... »¹⁰¹ (Tsoukas & Chia, 2002, p. 569).

¹⁰¹ « Nous partons de l’hypothèse qu’afin de bien comprendre *le changement organisationnel* (dans le

Ainsi, des auteurs telles Martha S. Feldman (2000) et Wanda J. Orlikowski (1996, 2002) s’intéressent à l’activité organisationnelle en tant que processus. L’organisation est perçue comme une performance continue des acteurs en ce qu’ils reproduisent des pratiques en situation, mais sont également amenés à les adapter, à les transformer et à improviser. Par exemple, Martha S. Feldman, en s’intéressant à la manière dont l’“*organizing*” s’accomplit¹⁰², explique que les routines sont des flots de connections d’idées, d’actions et de résultats (*outcome*) : « Ideas produce actions, actions produce outcomes, and outcomes produce new ideas. It is the relationship between these elements that generates change »¹⁰³ (2000, p. 613). Elle conclut : « The potential that I have revealed for ongoing change in organizational routines is intrinsic to organizational routines so long as human agents perform them. People will tend to breathe life into the routines they engage in because of the relationship between their behavior and their plans and ideals »¹⁰⁴ (p. 627). A l’instar des travaux de Wanda J. Orlikowski (1996), ce qui est mis en avant ici est la manière dont le changement fait partie intégrante de la conduite de l’activité organisationnelle¹⁰⁵. Les routines sont alors à la fois des construits sociaux, et en construction. Ainsi, Martha S. Feldman et

sens défendu par Orlikowski, Weick et Feldman), nous ne devons plus donner une priorité ontologique à l’organisation, ce qui fait du changement un effet exceptionnel, produit seulement sous certaines circonstances et par certaines personnes (les acteurs du changement). Nous devrions plutôt prendre pour prémisse le fait que le changement est omniprésent et indivisible... » (notre trad.).

¹⁰² « My observations suggest that work practices such as organizational routines are not only effortful but also emergent accomplishments. They are often works in progress rather than finished products » (Feldman, 2000, p. 613). « Mes observations supposent que les pratiques de travail comme les routines organisationnelles ne sont pas seulement le fruit d’efforts mais aussi de réalisations émergentes » (notre trad.).

¹⁰³ « Les idées produisent des actions, les actions produisent des résultats, et les résultats produisent de nouvelles idées. C’est la relation entre ces éléments qui produit le changement » (notre trad.).

¹⁰⁴ « Le potentiel que j’ai révélé concernant le changement continu dans les routines organisationnelles est intrinsèque à celles-ci tant que les agents humains les performant. Les personnes vont insuffler la vie dans les routines dans lesquelles elles sont engagées en raison de la relation entre leur comportement et leur plans et idéaux » (notre trad.).

¹⁰⁵ Une des conclusions de son article est « These changes were not all implemented with the initial deployment of the technology (...), but emerged and evolved through moments of situated practice over time. These findings suggest—contrary to the punctuated equilibrium prediction that organizations do not experience transformations gradually—that local variations in practice can, over time, shade into a set of substantial organizational metamorphoses » (Orlikowski, 1996, pp. 88-89). « Ces changements ne furent pas tous implémentés avec le déploiement initial de la technologie (...), ils ont émergé et évolué lors de pratiques situées au fil du temps. Ces résultats suggèrent — contrairement à la prévision du *punctuated equilibrium* qui précise que les organisations ne font pas l’expérience de transformations graduelles — que les variations locales dans les pratiques peuvent se décliner en un ensemble important de métamorphoses organisationnelles » (notre trad.).

D’autre part, précisons qu’elle met une focale particulière sur le caractère émergent, situé et non-anticipé de certains changements. Néanmoins, elle ne remet pour autant pas en cause le caractère délibéré et prévu d’autres changements. Relever la coexistence de ces deux types de changements nous semble primordial.

Brian T. Pentland (2003) pointent la dualité des routines et précisent que le changement émerge du mouvement entre “routine in principe” et “routine in practice”. De ce fait, en s’intéressant plus particulièrement à l’accomplissement des routines en situation par des acteurs réflexifs, ils montrent que les routines sont à la fois source de stabilité et de changement.

Les travaux de Wanda J. Orlikowski s’inscrivent dans cette même veine. Toutefois, ils ont ceci de remarquable qu’ils questionnent la place des outils dans le changement. Les outils participent d’un changement, toutefois, cette auteure explique qu’il est plus juste de parler de “*technologies-in-practice*” que d’usage d’outils car le changement qui peut advenir durant ou suite à l’implantation d’un nouvel outil n’est pas totalement inhérent à celui-ci. Les pratiques émergeant d’un même outil peuvent être relativement variées (Orlikowski, 2000). Nous revenons plus largement sur ces travaux dans le chapitre 4. Christiane Demers remarque que les travaux de ces chercheurs permettent de mettre en avant la dimension collective dans le travail des pratiques. Néanmoins, et cela nous semble important, elle relève le manque d’attention aux conflits potentiels entre différents groupes d’acteurs (2007, p. 212). Une partie de notre travail s’articule autour de la réintroduction de ces questions de tensions lors d’implantations d’outils au sein de PME. Nous reprendrons les travaux de Wanda J. Orlikowski tant leurs apports en ce qui concerne les pratiques et les outils nous semblent des plus importants. Cependant, nous serons amené à introduire, lors de notre analyse, cette idée de tension qui peut émerger entre les acteurs durant les réunions auxquelles nous assistons. Au préalable, et à l’instar de cette auteure, nous proposerons, dans les chapitres suivants, de retravailler la théorie de la structuration d’Antony Giddens comme cadre métathéorique de base à partir duquel nous élaborerons notre analyse du “développement fournisseur”. Cette théorie nous semble permettre une compréhension des processus de structuration à l’œuvre dans l’activité de “développement fournisseur” selon un prisme communicationnel, car elle articule les questions de légitimité (de normativité), de domination et de construction de sens autant dans sa dimension d’ordre symbolique que située.

L’approche située du changement, tout comme une partie des approches discursives (particulièrement celle développée par les chercheurs de l’Ecole de Montréal), conçoivent le changement comme une (re-)production par un processus d’“*organizing*”. Même dans le cadre de changements programmés, la focale est placée sur l’indétermination et l’émergence de changements. « Situated change theory, thus, bridges transformational and emergent views of change, by showing how deliberate radical change is integrated and translated in the

ongoing daily flux of events, that is, the continuous dynamics of change »¹⁰⁶ (p. 215). Notre travail de thèse adopte pour point de départ cette dernière perspective. Une partie de notre recherche porte sur ce que nous qualifions de travail de “développement fournisseur” et qui correspond plus précisément à une phase de mise en programmation du changement que nous observons à travers des réunions de travail. En cela, bien que le changement devienne instancié, nous considérons le changement organisationnel comme le fruit d’émergences liées à une activité de co-construction de sens. Dit autrement, les interventions des ingénieurs des donneurs-d’ordres auprès des employés des PME constituent des lieux particuliers dans lesquels sont discutés les termes du changement et dans lesquels celui-ci devient un objectif. Mais nous saisissons ces discussions par lesquelles le changement prend forme comme des lieux où s’opère une co-construction de sens. Nous nous intéressons plus précisément à ce qui émerge des scènes interactionnelles dans lesquelles il est question de changement organisationnel.

D’un côté, nous avons identifié une approche centrée sur les pratiques (de travail), de l’autre, une approche centrée essentiellement sur les pratiques discursives. Nous proposons, d’une certaine manière, de tenter de concilier les deux en proposant de prendre en considération les discussions sur les pratiques dans un contexte de mise en question de celles-ci.

4. Vers une étude du travail de “développement fournisseur”

Nous revenons ici sur les différents points abordés en matière de changement organisationnel afin de préciser la constitution de notre objet de recherche.

4.1. Quelques perspectives pour une étude du travail de “développement fournisseur”

Suivant la perspective consistant à saisir le travail de “développement fournisseur” sous l’angle du changement organisationnel, nous avons repris les débats, étudiés par Christiane Demers, qui nous semblaient particulièrement pertinents quant à notre objet d’étude. Nous synthétisons ici les éléments de chaque approche qui nous paraissent les plus importants.

¹⁰⁶ « La théorie du changement situé dresse un lien entre ce qui relève d’une vision transformationnelle et une vision dans laquelle le changement est de l’ordre de l’émergence. Cette approche montre comment un changement radical et voulu s’intègre et est traduit dans un flot continu d’événements, il s’agit de la dynamique continue du changement » (notre trad.).

Dans un premier temps, nous avons relevé que le changement organisationnel était envisagé telle une différence entre deux états ou deux formes, et qu’il était alors considéré comme une réponse en termes d’adaptation à l’environnement.

Le second point que nous relevons réside dans l’intérêt porté, par certains chercheurs, aux schèmes interprétatifs. Ainsi, le discours des managers ou des consultants (d’une manière générale, ceux qui sont considérés comme meneurs du changement)... peut être saisi comme un travail de justification qui accompagne le changement, ou alors tel un discours qui vise à mettre en forme le changement en suscitant des réorientations interprétatives des personnels. Ceci nous amène à nous intéresser au processus de construction de sens durant ces démarches de changement, et ainsi à questionner les tensions qui peuvent émerger durant les réunions que nous observons. Il s’agit alors de ne pas seulement considérer le changement organisationnel comme le fait d’une simple imposition de la part de managers, mais également de prendre en compte un mouvement plus large qui peut aussi participer à l’émergence d’alternatives ou de modifications des perspectives de managers ou des consultants par une activité de co-production de sens. D’une manière plus générale, et à l’instar d’Andrew M. Pettigrew, ceci nous conduit à envisager une approche processuelle qui prend place dans une dialectique entre structure et action. Afin de préciser cette dialectique, nous recourrons à la théorie de la structuration d’Anthony Giddens qui nous invite à mettre un accent particulier sur les questions de signification, de domination, et de légitimation (justification).

Le troisième point formulé par les approches critiques permet de prolonger le point précédent. Les chercheurs de ce courant considèrent que le changement organisationnel ne relève pas d’un réel changement dans la mesure où les rapports de domination se trouvent conservés ou amplifiés. Nous n’adopterons pas ici cette perspective, néanmoins la focale mise sur l’ordre nous semble intéressante, car, afin de mieux saisir le cadre dans lequel prend place le travail de “développement fournisseur”, il nous paraît indispensable de prendre en considération l’ordre qui prend forme entre les clients et les fournisseurs. Nous pensons que l’activité de “développement fournisseur” participe à une certaine imposition d’un ordre. Les donneurs-d’ordres se trouvent à la fois être énonciateurs de contraintes et développeurs d’outils-méthodes présentés comme apportant des réponses aux premières. A l’issue de notre travail, nous questionnerons l’idée d’isomorphisation présentée ci-avant, de manière à mettre en exergue ce qui nous semble participer à un certain processus d’homogénéisation ; homogénéisation dont nous préciserons alors les pourtours (chapitre 8).

4.2. Changement continu ou épisodique ? Vers une étude par la rationalisation.

Un dernier point, qui cette fois concerne davantage la nature du changement organisationnel, nous semble devoir être discuté. A l’instar d’autres auteurs (Van de Ven & Poole, 1995, 2005 ; Weick & Quinn, 1999) nous notons deux dichotomies : 1) diverses approches saisissent le changement telle une activité ponctuelle, là où pour d’autres, le changement devient une continuité inhérente à l’activité elle-même. 2) Selon une focale relativement macroscopique de l’organisation, certaines approches saisissent l’organisation comme une entité et tentent de mettre en relation des variables (par exemple la création de nouveaux marchés, le grossissement de l’entreprise en termes d’effectif...) de manière à identifier des rapports de cause à effet. A l’opposé, d’autres approches se focalisent plus particulièrement sur l’activité *in situ* des acteurs.

Envisager une perspective processuelle permet, dans une certaine mesure, de dépasser ces distinctions. Les approches processuelles dépassent ces dichotomies en considérant, souvent par des approches longitudinales, comment des changements structurels prennent forme ; ils sont observés dans des moments, des épisodes plus spécifiques.

En ce qui concerne le second point, en accord avec la deuxième approche, il nous semble indispensable d’appréhender les pratiques des acteurs si l’on souhaite saisir ce qui se joue dans le travail de “développement fournisseur”. Cependant, cette focale situationnelle n’évince pas l’organisation en tant qu’entité normée. Les règles de travail et de coordination de l’activité fournissent un cadre aux pratiques qu’elles-mêmes peuvent itérativement venir modifier.

Quant au premier point, d’un côté, entrevoir le changement comme le fait d’une émergence continue inhérente aux pratiques des acteurs suppose que tout devient potentiellement du changement. Angélique Roux remarquait d’ailleurs que « Les travaux de Wanda Orlikowski font du changement un élément essentiel en ce qu’il est considéré désormais comme l’état normal de l’organisation » (2003, p. 18). De l’autre côté, considérer le changement comme résultat d’une activité ponctuelle, programmée et intentionnelle tend à minorer le travail des acteurs en tant que mise en pratique de règles, improvisation en situation, en tant que travail sous la règle (toujours en rapport avec une marge de manœuvre quant à sa mise en pratique) pouvant donner cours à un travail sur la règle. De manière caricaturale, d’un côté, tout devient changement, de l’autre, ne sont considérés que les moments relevant de modifications des règles relativement importantes.

Karl E. Weick et Robert E. Quinn (1999) proposent ces différenciations :

- en ce qui concerne le changement épisodique ils expliquent qu’il se dégage une vision du changement selon laquelle : « The necessary change is created by intention. Change is Lewinian: inertial, linear, progressive, goal seeking, motivated by disequilibrium, and requires outsider intervention »¹⁰⁷ (p. 366). Le changement est alors décrit suivant une séquence de trois étapes : « 1) Unfreeze: disconfirmation of expectations, learning anxiety, provision of psychological safety. 2) Transition: cognitive restructuring, semantic redefinition, conceptual enlargement, new standards of judgment. 3) Refreeze: create supportive social norms, make change congruent with personality »¹⁰⁸ (idem).
- Pour le changement continu, ils notent que : « The change is a redirection of what is already under way. Change is Confucian: cyclical, processional, without an end state, equilibrium seeking, eternal »¹⁰⁹ (idem). Ils le caractérisent alors à travers une succession d’étapes : « 1) Freeze: make sequences visible and show patterns through maps, schemas, and stories. 2) Rebalance: reinterpret, relabel, resequence the patterns to reduce blocks. Use logic of attraction. 3) Unfreeze: resume improvisation, translation, and learning in ways that are more mindful »¹¹⁰ (idem).

A travers ces différenciations, et à la lumière de ce que nous avons pu observer sur notre terrain, il nous semble qu’en plus d’un effet de focale de recherche, il s’agit également de manières différentes de considérer son émergence. Dans les ateliers de production, il n’est pas rare que l’accomplissement d’une activité mette en tension deux règles contradictoires. Il est alors question, pour les acteurs, de statuer sur la règle à suivre ou d’en établir une nouvelle. Dans certaines circonstances, l’agir sous les règles peut participer à la mise en place

¹⁰⁷ « Le changement nécessaire est créé avec intention. Le changement est Lewinien : inertiel, linéaire, progressif, à la recherche d’un but, motivé par le déséquilibre, et requière une intervention extérieur » (notre trad.).

¹⁰⁸ « 1) Dégeler : infirmer des attentes, apprendre l’anxiété, disposer de sécurité psychologique. 2) Transition : Restructuration cognitive, redéfinition sémantique, élargissement conceptuel, nouveaux standards de jugement. 3) Regeler : créer des normes soutenant le social, rendre le changement congruent avec la personnalité » (notre trad.).

¹⁰⁹ « Le changement est une redirection de ce qui est déjà en cours. Le changement est Confucéen : cyclique, processuel, sans état final, à la recherche de l’équilibre, éternel » (notre trad.).

¹¹⁰ « 1) Geler : rendre les séquences visibles et révéler les modèles par des cartes, des schémas, des histoires. 2) Rééquilibrage : réinterpréter, renommer, ré-agencer les modèles afin de réduire les blocages. Utiliser une logique d’attraction. 3) Dégeler : reprendre l’improvisation, la traduction, et apprendre de manières plus vigilantes » (notre trad.).

d’échanges en rapport avec un agir sur la règle. Par ailleurs, le travail de “développement fournisseur”, comme nous l’observons, est une activité particulière qui a pour dessein la mise en place de nouvelles règles ; néanmoins cette activité peut s’inscrire dans un mouvement déjà/toujours initié (comme nous le préciserons dans le chapitre 7 lors de l’étude de cas de l’implantation de l’outil-méthode 5S chez Toutenun). Dans les deux cas, il s’agit de travail sur la règle, et il nous semble que ces approches sont moins à opposer qu’à envisager ensemble. Mais alors, comment mettre en discussion ces deux types d’agir sur la règle ?

Nous pensons qu’un des éléments de réponse peut être la nature de la rationalisation à l’œuvre. Nous proposons une dichotomie analytique entre une rationalisation des règles depuis les pratiques productives, et une rationalisation hétéronome des pratiques productives. Nous nous intéressons ici plus particulièrement à ce second cas qui se caractérise par une mise en pratique de prescriptions issues de modèles gestionnaires visant à instancier de nouvelles rationalisations organisationnelles. Ceux-ci sont largement véhiculés par les donneurs-d’ordres, les consultants, les ingénieurs, et supportés par des ouvrages et des outils-méthodes de gestion. Dans le cadre du “développement fournisseur” tel que nous l’observons, nous sommes amené à considérer que ces deux mouvements sont relativement conjoints. Nous considérons les outils tels des supports de modèles organisationnels, de règles de coordination, qui portent certains schèmes interprétatifs et prescriptions d’usages. Ces deux mouvements s’opèrent au sein d’une dynamique qui met en regard pratiques et outils alors qu’il est question de l’établissement des futures pratiques et règles organisationnelles (nous développons ces points dans les chapitres 7 et 8). Il nous semble alors qu’appréhender le changement par une approche processuelle permet de mettre en discussion rationalisation des acteurs¹¹¹ et rationalisation organisationnelle¹¹² et ainsi d’insister sur l’émergence au sein d’une démarche de changement programmé. Dans notre analyse, nous les mettrons en tension de manière à expliquer comment s’opère le travail de “développement fournisseur” par des projections organisationnelles.

¹¹¹ Nous entendons par là le fait que les acteurs « s’assurent d’une “compréhension théorique” continue des fondements de leurs activités » (Giddens, 1987, p. 54).

¹¹² « Nous conceptualisons cette dernière notion comme un triple processus intégré d’optimisation, de codification et de justification des activités, se matérialisant au travers de rapports sociaux et économiques, de relation de pouvoir et de différentes formes de régulations sociales par lesquelles se coordonnent les activités humaines » (Bouillon, 2009, p. 7 du document).

5. Comment saisir le changement organisationnel dans l’étude du “développement fournisseur” ?

Nous proposons d’étudier ce processus de rationalisation organisationnelle, opéré par des projections de pratiques et règles organisationnelles, à l’aide d’une analyse des échanges, des discours sur les pratiques et les règles qui les cadrent. Au final, comme pour les approches discursives de l’Ecole de Montréal ou les approches centrées sur les pratiques, l’étude du changement, qu’il soit programmé ou continuellement émergent, devient l’étude d’un “*organizing*” qu’il s’agit de mettre en regard de l’organisation en tant que “site” (Tsoukas & Chia, 2002)¹¹³, effet (Vásquez & Marroquín, 2008 ; Vásquez Donoso, 2009), ou encore telle une entité émergée et rationalisée (Bouillon, 2009) ou une “institutionalized entity” (Bouillon, 2010). En effet, aborder le changement organisationnel, c’est ici s’intéresser au processus à travers lequel celui-ci émerge, mais aussi relever ses effets sur l’organisation en tant qu’entité, en tant qu’espace normé, régulé.

Nous voudrions désormais préciser ce que nous entendons par organisation, tant il nous semble qu’au final la manière d’appréhender l’organisation est ce qui conditionne le regard que le chercheur pose sur le changement organisationnel. En lien avec ce qui précède, nous considérons l’organisation comme une entité institutionnalisée continuellement reconstituée par les pratiques des acteurs. Nous proposons de penser l’organisation à travers une dialectique entre pratiques et règles qui les orientent, ce qui nous permet de l’envisager à la fois comme émergente et instanciée. Toutefois, précisons que notre focale sur les règles fait que nous nous intéressons moins à la manière dont une organisation peut être réifiée¹¹⁴ en tant qu’entité par des discours qu’à ses pratiques et règles organisationnelles. Les pratiques sont à

¹¹³ « Notice the double meaning of "organization(s)" here: *Organizations* are sites of continuously changing human action, and *organization* is the making of form, the patterned unfolding of human action. Organization in the form of institutionalized categories is an input into human action, while in the form of emerging pattern it is an outcome of it; organization aims at stemming change but in the process of doing so it is generated by it » (Tsoukas & Chia, 2002, p. 577). « Notons ici le double sens d’ “organisation(s)” : *Les Organisations* sont des *sites* de changement continu d’action humaine, et *l’organisation* est la construction de la forme, les déroulements cadrés de l’action humaine. L’organisation en tant que forme de catégories institutionnelles est un cadre de l’action humaine, là où sous la forme de *pattern* émergent elle en est un résultat ; l’organisation vise à faire advenir le changement, mais en le faisant il est lui-même généré en retour » (notre trad.).

¹¹⁴ Défini comme phénomène par lequel « a social formation is abstracted from the ongoing conflictual site of its origin and treated as a concrete, relatively fixed entity » [Deetz S., (2001), *Alternative perspectives in organizational communication studies*, in : Jablin F.M. & Putnam L.L. (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, Sage, Thousand Oaks, p. 27. Cité dans (Cooren, Brummans, & Charrieras, 2008, p. 1341)]. « une formation sociale est abstraite du site d’origine d’un processus conflictuel telle une entité concrète et fixe » (notre trad.).

entendre comme liées à une activité située qui actualisent, complètent, adaptent, mettent en tension... les règles qui les cadrent. En cela, l’organisation est un espace normé continuellement actualisé par les pratiques des acteurs dans leur activité. Nous considérons une dialectique entre pratiques et règles car il nous semble qu’elle permet de saisir la structuration de l’activité dans sa dimension organisée et organisante. Nous proposons de saisir le changement organisationnel à travers cette dialectique. Nous abordons le changement organisationnel, en nous intéressant au processus à travers lequel celui-ci émerge, mais aussi pour relever ses effets sur l’organisation en tant qu’entité, en tant qu’espace normé, régulé. Nous proposons de tenter de faire tenir ensemble les approches sur les pratiques et celles sur les pratiques discursives en prenant en considération les discussions sur les pratiques et les règles dans un contexte où elles sont mises en question¹¹⁵.

5.1. De la régulation dans les organisations comme clef de lecture du changement organisationnel

Comme le remarque Philippe Bernoux : « Le changement dans une organisation, qu’il vienne des mouvements de la société (élévation du niveau des connaissances, transformation des rapports d’autorité, etc.), de contraintes externes (concurrence, innovations, technologies, etc.), qu’il soit impulsé par la hiérarchie ou par la direction, est un apprentissage de nouvelles manières de faire, de nouvelles règles. Qu’il soit imposé d’en haut, ou de l’extérieur, qu’il soit le résultat de conflits sociaux, il ne peut avoir lieu que s’il y a construction de nouvelles relations. Il est un apprentissage par assimilation de nouvelles régulations, c’est-à-dire de règles au sens large » (Bernoux, 2010, p. 11). Il précise : « ... le changement consiste en une transformation des relations aux autres. Il se traduit par la création de nouvelles règles, et n’a lieu que par le sens donné à ces nouvelles relations. Changer, c’est transformer les manières de faire, les relations, les statuts dans l’entreprise, etc. » (idem, p. 53). Nous proposons de suivre en partie cette perspective en nous intéressant aux modifications des règles qui cadrent l’activité de production. Nous revenons plus amplement sur les transformations dans le chapitre 7.

¹¹⁵ Nous avons toutefois conscience que toutes les pratiques ne sont pas verbalisables et qu’en cela nous ne prétendons nullement à un niveau d’analyse que des observations de l’activité quotidienne des acteurs auraient pu fournir. L’*“organizing”*, dont tendent à rendre compte habituellement les démarches ethnométhodologiques, ne renvoie pas ici à l’activité quotidienne des acteurs dans leur travail, il rend davantage compte de l’activité particulière de travail sur les règles dans le cadre du *“développement fournisseur”* dans laquelle ils se trouvent engagés.

5.1.1. La règle comme principe organisateur et support de l’activité collective

Comme nous l’évoquions à la fin du point 3, suite à une présentation des approches discursives et de celles centrées sur les pratiques, il s’opère une tension entre “*organizing*” (*organisation*) et organisation en tant qu’espace normé, régulé. La théorie de la régulation sociale développée par Jean-Daniel Reynaud (1988, 1989) et prolongée par Gilbert de Terssac (Terssac, 2002 ; Terssac & Reynaud, 1992) permet d’éclairer la régulation de l’activité organisationnelle, et par là même, le changement organisationnel. L’un des objectifs de la théorie de la régulation sociale réside dans l’articulation entre contrôle et autonomie :

« D'un côté, les régulations sociales visent à construire un certain ordre social efficace et si possible légitime ; elles sont développées pour maintenir les individus ensemble, selon une certaine discipline visant à faire respecter un ensemble d'obligations sociales ; qu'elle soit imposée ou consentie, cela ne change rien à l'incontestable tentative de contrôle qui se loge dans ces régulations, y compris pour obliger les partenaires à entrer dans le jeu, à s'investir dans des espaces d'action déjà délimités. D'un autre côté, l'acteur social ne se laisse jamais totalement emprisonner dans des cadres de dépendance. Il revendique de faire reconnaître ses droits, de pouvoir développer des initiatives locales, d'affirmer sa capacité à produire ses propres règles d'action, ou sa volonté de cogérer un système ; son action constitue une réponse face à des contraintes, face à des dispositifs hétéronomes, face à un État unitaire, face à des dispositifs extérieurs de structuration des activités, face à des institutions qui règlent ses comportements, face à des mécanismes de contrôle et de sanction » (Terssac, 2003a, p. 14).

Le concept de règle comme objet d’entente, de discussion et de négociation est alors central dans cette théorie :

« La règle est un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action ; elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons [...]. Les règles ont des auteurs et elles ont des destinataires. Elles sont liées à un projet d'action commune » (Reynaud, 1997, p. XVI).

Jean Luc Bouillon précise :

« This theory, based on the concept of *organizational rules*, which lead individual and collective actions, conceives of the organization as an evolving entity. Organizational rules are made up of two aspects. The first one is an *institutional* and *normative* aspect, which refers to the established form of the organization, the relative place and role of each actor as well as the relationship that links them with their respective assignments. The second one is a *cognitive* and *procedural* aspect, which concerns the ability of the rules to incorporate the knowledge

necessary in the work activities to realize the organizational objectives »¹¹⁶
(Bouillon, 2010, p. 644).

La règle est ce qui permet l’action collective et qui tend à fournir des cadres à l’activité. Toutefois, bien qu’elles soient liées à un projet d’action commune, ceci ne signifie par pour autant : 1) que les règles n’entrent pas en conflit, et 2) que leur établissement ne se fasse pas par négociation ou par imposition. Il paraît également intéressant de relever que les règles ont des auteurs, et que par conséquent les règles sont l’objet d’une construction sociale et font l’objet d’inscriptions en termes de règles formelles ou de pratiques et de routines.

Dans la théorie de la régulation sociale, sont distinguées deux types de règles : les règles de contrôle et les règles autonomes.

- Les premières renvoient aux règles élaborées de l’extérieur (dites hétéronomes) et qui décrivent, orientent et prescrivent les actions que les acteurs doivent conduire. Plus communément, il s’agit des règles établies par la direction à destination de ses subordonnés. Ces règles, en situation d’application, s’avèrent toujours incomplètes et nécessitent des adaptations ou des reformulations dans des règles autonomes.
- Les secondes, les règles autonomes, réfèrent aux règles internes des groupes de travail qui viennent s’opposer ou compléter les premières. Il peut s’agir de règles complémentaires ou alternatives établies en contexte de travail par les acteurs.

De même que dans le cas des démarches ISO (Cochoy, Garel, & Terssac, 1998), dans le cadre du “développement fournisseur”, et plus particulièrement dans le cas du 5S (chapitre 7), il est question de penser conjointement règles de contrôles en cours, règles autonomes (qui s’appuient sur des connaissances quant aux contraintes, aux pratiques et à la manière dont l’activité est conduite dans les ateliers), avec les règles portées par les outils-méthodes en phase d’implantation ; l’un des objectifs étant d’établir de nouvelles règles de contrôle, ou tout du moins d’en modifier ou réorienter une partie. Jean Luc Bouillon remarque d’ailleurs que de façon plus générale « les règles autonomes peuvent même finir par s’institutionnaliser comme règles de contrôle dans le cadre d’un processus de “travail d’organisation” (de Terssac,

¹¹⁶ « Cette théorie basée sur le concept de règles organisationnelles, qui cardent les actions individuelles et collectives, conçoit l’organisation comme une entité évoluant. Les règles organisationnelles relèvent de deux aspects. Le premier, un aspect *institutionnel* et *normatif*, renvoie à l’idée d’une organisation comme forme établie, à la place et rôle de chaque acteur ainsi qu’aux relations qui les lient à leurs missions respectives. Le second fait référence à un aspect *cognitif* et *procédural* qui concerne la capacité des règles à incorporer le savoir nécessaire à l’activité de travail afin d’accomplir les objectifs organisationnels » (notre trad.).

2003) avant d’être elles-mêmes remises en cause » (2009, p. 8). Le changement organisationnel, nous semble être pris dans cette dynamique, dans cette mise en discussion de règles. Le changement organisationnel réside, pour nous, dans la modification des règles qui cadrent l’activité et les modes de coordination des acteurs. Ces modifications de règles se font en rapport à des pratiques. Qu’il s’agisse de pratiques qui se sédimentent dans le temps en règles autonomes et qui peuvent finir par s’instancier en règles de contrôle, ou de nouvelles règles de contrôle imposées puis traduites et ajustées en pratiques, ou encore composées en fonction de pratiques préexistantes, au final, il se dessine toujours une tension entre pratiques et règles, entre règles et régulation en pratique : il s’opère des inscriptions relatives des unes dans les autres. C’est sur ces inscriptions relatives que nous proposons de revenir dans le chapitre 8. Ainsi, ce que nous appelons “organisation” renvoie à cette dynamique règles-pratiques qui en fait à la fois une émergence et une entité instituée et normée.

5.1.2. De la régulation dans les organisations à un questionnement communicationnel

Comment questionner le changement organisationnel à travers ces jeux de régulation d’un point de vue communicationnel ?

Nous sommes en accord avec Jean Luc Bouillon lorsqu’il note que la théorie de la régulation sociale¹¹⁷ relève d’un certain “impensé communicationnel” :

« Si les modalités de ces ajustements¹¹⁸ ont été finement théorisées en termes de stratégies d’acteurs, de régulations, de conventions, les processus symboliques sur lesquels ils reposent sont moins pris en considération. Les échanges interpersonnels, les discussions, écrits, arguments, les relations entre ces interactions et les structures organisationnelles où ils se déroulent, les représentations sur lesquelles ils reposent, sont le plus souvent tout juste effleurés » (2008, p. 65).

La question centrale est alors : comment pratiques et règles sont-elles mises en regard et (re)-travaillées par des processus communicationnels ? Quels sont les aspects symboliques mis en jeu et en discussion par les acteurs ? Comment le changement organisationnel s’opère-t-il dans les interactions par une (co-)construction de sens de l’activité ? Quels sont les schèmes interprétatifs présents dans les cadres sociotechniques des interactions ? Comment sont-ils

¹¹⁷ Ainsi que celles de l’économie des conventions et de la sociologie de la justification.

¹¹⁸ L’auteur fait référence aux formes de coordination impliquées dans l’action collective et dans la construction sociale des organisations.

rendus présents et discutés ? C’est à ces questions que nous tenterons de répondre dans les chapitres suivants.

Mais qu’entendre par processus communicationnel lorsque l’on étudie les organisations ? Jean Luc Bouillon, Sylvie Bourdin et Catherine Loneux proposent de répondre à cette question à l’aide d’une division analytique des approches communicationnelles des organisations (2007). Ils distinguent trois dimensions communicationnelles des organisations que l’on pourrait représenter comme dans la Figure 8 p. 74. Une première dimension renvoie aux situations de communication en lien avec les activités professionnelles. La communication est ici entendue comme production de sens en contexte, comme mobilisation de connaissances et constitutive de collectifs. La seconde dimension insiste sur l’articulation entre processus de communication et processus productifs. Ici, est particulièrement mis en avant le cadrage des situations de communication par des dispositifs sociotechniques. La troisième dimension rend compte de la production symbolique de l’organisation à travers des discours¹¹⁹. Il s’agit là d’un cadrage idéologique de l’activité, d’un travail de justification des objectifs organisationnels.

Nous insistons une nouvelle fois sur le caractère analytique de ces distinctions, car, par exemple, une scène interactionnelle dans laquelle sont mises en discussion les modalités de mise en œuvre de changements est à la fois une situation de communication, un moment d’articulation entre pratiques et règles organisationnelles (inscrites ou non dans des outils), ainsi que le lieu d’un travail de justification, de légitimation de la démarche de “développement fournisseur” et de nouveaux objectifs. Durant notre analyse de la manière dont l’activité de “développement fournisseur” participe à des mises en place de démarches de changement organisationnel, nous tâcherons de mettre en regard ces trois dimensions communicationnelles. Pour ce faire, nous approfondirons ce découpage analytique à l’aide de la dualité du structurel issue de la théorie de la structuration d’Anthony Giddens (1976, 1979, 1984). Une contribution spécifique d’une perspective communicationnelle du changement organisationnel nous semble justement résider dans une analyse qui permet de penser ensemble ces trois dimensions. Plus précisément il s’agit de saisir le changement des « processus productifs » à partir de « situations de communication » (que nous nommons scènes interactionnelles) au sein desquels des ordres symboliques viennent cadrer les

¹¹⁹ Notons qu’ils précisent par ailleurs qu’il ne s’agit pas seulement d’envisager des niveaux, mais également d’envisager ce découpage analytique comme des dimensions de la communication. Ainsi, nous nous intéressons moins au niveau « politiques de communication » qu’à la dimension symbolique inhérente à la communication.

échanges, échanges qui en retour peuvent participer à une discussion, à une remise en cause de ces ordres symboliques. Une approche communicationnelle, par l’analyse de scènes interactionnelles dans lesquelles il est question d’implantation de nouveaux outils-méthodes de gestion, nous invite à entreprendre l’analyse du changement organisationnel en train de se faire, dans sa dynamique transformationnelle.

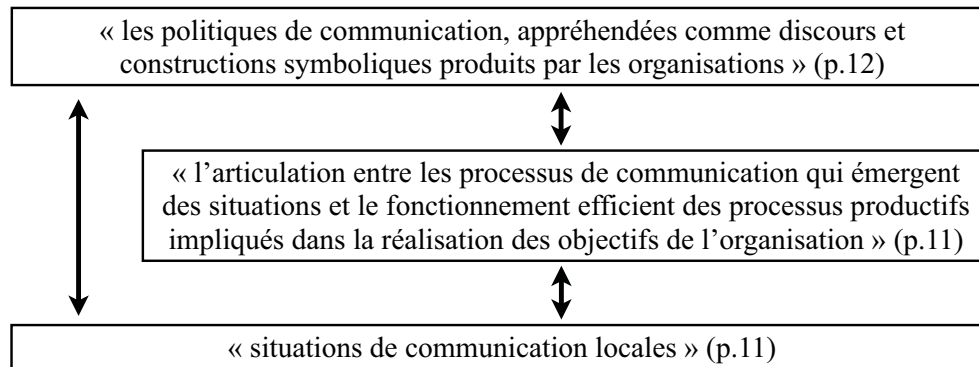


Figure 8 : Les Approches Communicationnelles des Organisations
Adapté de (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007)

Nous avons jusqu’ici précisé ce que nous entendions par changement organisationnel ainsi que par organisation. Toutefois, se pose également la question : comment penser dans une même dynamique organisation et changement organisationnel ? Nous proposons d’aborder cette question par la focale suivante : comment les acteurs, dans leur activité communicationnelle, articulent-ils organisation et changement organisationnel ? Nous pensons que l’approche interactionniste développée par François Cooren permet de fournir des éléments de réponses.

5.2. Comment saisir la dynamique entre organisation et changement organisationnel ?

Nous répondons, ici, très sommairement à cette question car celle-ci fait l’objet de développements plus conséquents dans la suite de notre travail. Néanmoins, il nous semblait important de présenter certains éléments essentiels à la conduite de notre étude.

Lorsque François Cooren, Boris H.J.M. Brummans et Damien Charrieras (2008) questionnent les modes d’existences des organisations, ils invitent à dépasser l’approche de Karl E. Weick centrée sur l’*“organizing”*. Ce dernier explique que l’organisation est un mythe et que si on la cherche, on ne la trouve pas (1979, p. 88). Ils expliquent alors :

« According to the grounded in action orientation, the challenge for organization scholars is to remain on the *terra firma* of social interactions and practices, and to show how social collectivities such as organizations act without reducing them to what *people* do, as proposed by Weick (1979) »¹²⁰ (2008, p. 1342). En prenant appui sur les travaux John Law et de Bruno Latour, ils considèrent l’organisation telle une entité protéiforme et polymorphe composée d’acteurs humains et non humains (comme des documents, des bâtiments, des ordinateurs, ou encore des portes-paroles) qui agissent au nom de l’organisation (idem.). Ils ajoutent : « This does not imply that an immaterial organization is embodied through human and nonhuman agents, but that an organization is, in a way, nothing but its various incarnations (see Cooren et al., 2005¹²¹). We write ‘in a way’ because while an organization cannot be reduced to a mere abstraction, it also cannot be reduced to a mere set of incarnations. We argue that it is both and believe the process of naming the organization (and subsequently using this name) makes this apparent paradox possible »¹²² (idem. p. 1344). A travers cette idée d’incarnation, leur interrogation centrale nous semble alors pouvoir se traduire par : comment l’organisation est-elle rendue présente ? A travers l’analyse de scènes interactionnelles, ces chercheurs montrent comment se co-construit cette présence organisationnelle par des incarnations, des « présentifications ».

Par ailleurs, François Cooren précise ce phénomène de « présentification » en ajoutant l’idée de ventriloquie¹²³ qui renvoie à une distinction aspectuelle par rapport à celle d’incarnation dans le sens où il ne peut y avoir en effet de ventriloquie sans incarnation (et inversement). Parler d’incarnation revient donc à mettre une focale sur le fait que quelque chose ou quelqu’un donne chair à quelque chose ou quelqu’un, alors que la ventriloquie insiste

¹²⁰ « En accord avec l’orientation basée sur l’action, le challenge pour les études sur l’organisation consiste à rester sur le *terra firma* des pratiques et interactions sociales, et montrer que les collectifs comme les organisations agissent sans les réduire à ce que font les acteurs, comme le propose Weick (1979) » (notre trad.).

¹²¹ Cooren François, Fox Stéphanie, Robichaud, Daniel & Talih Nayla, (2005), Arguments for a plurified view of the social world: Spacing and timing as hybrid achievements, *Time & Society*, n°2-3(14), pp.265–282.

¹²² « Ceci n’implique pas qu’une organisation immatérielle soit incarnée par, mais plutôt qu’une organisation n’est, d’une certaine manière, rien d’autre que ses diverses incarnations (voir Cooren et al., 2005). Nous écrivons “d’une certaine manière” car si une organisation ne peut être réduite à une simple abstraction, il ne peut également pas être réduit à de simples incarnations. Nous argumentons qu’il s’agit des deux à la fois, et croyons que le nommer l’organisation (et ensuite y recourir) rend se paradoxe possible » (notre trad.).

¹²³ « conçue métaphoriquement comme le processus par lequel des interlocuteurs *animent* ou *font parler* des êtres (que je propose d’appeler figures, le nom que les ventriloques utilisent pour parler des mannequins qu’ils manipulent), êtres qui sont eux-mêmes censés animer ces mêmes interlocuteurs en situation d’interaction » (Cooren, 2010b, p. 35).

sur le fait que pour que ce quelque chose ou ce quelqu'un puisse donner chair à quelque chose ou quelqu'un d'autre, il faut qu'il y ait une action, une animation. L'idée de ventriloquie revient à mettre l'accent sur le phénomène par lequel on se met à agir, parler ou écrire *au nom de* quelque chose ou quelqu'un. La focale est alors davantage mise sur ce qui agit et est agi dans les scènes interactionnelles.

En nous appuyant sur cette conceptualisation de l'activité communicationnelle de « présentification », de re-présentation¹²⁴ de l'organisation, nous proposons de saisir le changement organisationnel par les dynamiques à l'œuvre dans les scènes interactionnelles. Nous pensons qu'une observation de ce qui agit et est agi dans les scènes interactionnelles permet de saisir ce qui est mis en tension par les acteurs (pratiques, outils, règles, documents, principes gestionnaires, professionnels... qu'ils soient actuels ou projetés) et ainsi d'appréhender la dynamique dans laquelle s'inscrit et se compose le changement organisationnel et l'organisation.

6. Constitution de notre objet d'étude

Nous évoquons le fait que le changement était désormais considéré comme l'état normal de l'organisation (Roux, 2003, en s'appuyant sur les travaux d'Orlikowski, 1992, 2000). En suivant une approche processuelle de l'organisation, nous proposons de saisir ce changement en rapport à un processus de rationalisation. Nous nous intéressons plus particulièrement à l'activité de "développement fournisseur" qui a pour objectif d'instancier de nouvelles méthodes de gestion au sein des PME sous-traitantes. Comme nous le développons dans le chapitre 6, les travaux de Valérie Boussard (2008, 2009) mettent en évidence la montée en puissance d'une gestionnarisation croissante du cadrage de l'activité, et ce, notamment à l'aide de la mise en œuvre d'outils-méthodes qui se veulent les instruments et incarnations des principes gestionnaires : maîtrise, performance et rationalité. Les travaux de Jean-Luc Bouillon permettent de spécifier la nature de cette rationalisation lorsqu'il explique : « Nous conceptualisons cette dernière notion comme un triple processus intégré d'optimisation, de codification et de justification des activités, se matérialisant au travers de rapports sociaux et économiques, de relation de pouvoir et de différentes formes de régulations sociales par lesquelles se coordonnent les activités humaines » (Bouillon, 14 mai 2009, p. 7 du document). La rationalisation porte plus particulièrement sur les méthodes organisationnelles et les

¹²⁴ Activité consistant à rendre présent à nouveaux.

méthodes de coordination. Le changement associé réside alors dans la modification des règles et principes qui cadrent l’activité et les modes de coordination des acteurs.

Là où Jean-Luc Bouillon semble plus particulièrement s’intéresser aux effets et enjeux de la rationalisation sur les processus de communication et les processus productifs, nous proposons de saisir le processus de rationalisation organisationnelle par une approche communicationnelle du travail de “développement fournisseur” dans lequel les acteurs mettent en regard et travaillent les règles et pratiques dans un mouvement de projection organisationnelle. Dit autrement, nous nous intéressons moins, dans ce travail, aux effets de la rationalisation sur la communication, qu’à la manière dont l’activité communicationnelle, dans le cadre du travail “de développement fournisseur”, participe au processus de rationalisation organisationnelle.

Nous posons ainsi notre questionnement :

Comment, dans le cadre de l’activité de “développement fournisseur”, le changement organisationnel, sujet et vecteur de rationalisation, s’opère-t-il par des processus de communication ?

Afin de répondre à cette question, nous spécifierons plus en avant, dans un premier temps, notre cadre théorique en nous appuyant sur la théorie de la structuration d’Anthony Giddens (1984). Celle-ci fournit un cadre processuel de la structuration du social qui permet de penser conjointement ce qui relève de la construction de sens, du pouvoir (en tant que “pouvoir faire” et “pouvoir faire-faire”), et de l’établissement de règles. En cela, elle nous semble particulièrement à-propos pour saisir ce qui se joue dans l’activité de “développement fournisseur”. Nous prolongerons cette théorie, basée sur une dialectique entre structure et action, par un élargissement de l’*agency* tel que proposé par Bruno Latour et retravaillé par François Cooren (2006, 2008a, 2010b). Nous proposerons alors d’envisager les outils-méthodes non comme de simples intermédiaires, mais dans leur fonction média. A l’instar de Peter-Paul Verbeek (2006), nous considérons leur dimension active dans l’étant présent des acteurs par des médiations de perception et d’action. Nous concluons la première partie en nous appuyant sur les réflexions développées par Jean Davallon (2004a) et Antoine Hennion (Thonon, 2004) concernant la médiation, afin de préciser notre démarche d’analyse.

Nous débuterons notre seconde partie en rendant compte des nouvelles prescriptions émises par les donneurs-d’ordres à destination de leurs fournisseurs. Ces nouvelles prescriptions, outre les classiques clauses liées à la qualité, aux coûts et au respect des délais, s’incarnent dans de nouveaux critères et outils d’évaluation des fournisseurs. Le recours à certaines logiques de production comme le MRP2 font désormais partie de cette évaluation. Il s’agit, dorénavant, d’une préconisation visant à l’adoption de modèles de gestion de production. Nous préciserons alors les modes de propagation de modèles gestionnaires en nous appuyant sur les travaux de Valérie Boussard (2008). C’est dans ce cadre que prend place ce que nous analyserons ensuite comme travail de “développement fournisseur” à l’aide de deux cas : le cas de PREVI, un outil-méthode basé sur la logique MRP2, et celui du 5S, un outil-méthode suivant une logique *Lean Manufacturing*. Nous clôturerons notre travail en proposant de préciser la dynamique du changement organisationnel dans le travail de “développement fournisseur” à l’aide de ce que nous qualifions de dynamique “organisation en action” – “organisation en projet”.

Chapitre 3

La théorie de la structuration revisitée à l’aune des questions de communication

Dans ce chapitre, nous introduisons le cadre théorique à partir duquel nous proposons, par la suite, d’analyser l’activité de “développement fournisseur” en tant que participant d’un processus de changement organisationnel. Ce cadre théorique est principalement tributaire de la théorie de la structuration sociale d’Anthony Giddens¹²⁵. Cette théorie a ceci d’intéressant qu’elle est une théorie sociale du mouvement, du changement perpétuel par le biais des pratiques des acteurs. Nous en présenterons les grandes lignes et en expliciterons certains aspects afin de spécifier sur cette base une approche communicationnelle. Toutefois, nous aimerions indiquer que la théorie de la structuration étant relativement dense, nous ne revendiquons nullement une quelconque exhaustivité de sa présentation. Par ailleurs, une remarque liminaire nous semble importante : Anthony Giddens s’attache souvent moins à expliciter clairement les concepts auxquels il recourt qu’à privilégier une mise en discussion des positionnements théoriques d’autres auteurs. En cela nous ne prétendons nullement rendre compte de la pensée de l’auteur avec une très grande précision, mais plutôt rendre compte de la lecture que nous avons pu en faire.

De manière générale, l’intérêt d’un recours à cette théorie réside dans son attention particulière aux pratiques en tant que support de la (re-)production du social. Ces pratiques, en tant qu’activités en situation, ne sont pas nécessairement à percevoir dans un mouvement de reproduction à l’identique. Au contraire, il s’agit de prendre en considération l’aspect transformationnel de l’action, de l’interaction. Les pratiques sont alors au centre d’un mouvement récursif par lequel le social se structure et est structuré. Anthony Giddens envisage la dualité entre action et structure (comme ensemble de règles et ressources). Compte tenu de ce que nous proposons précédemment, à savoir, saisir le changement organisationnel à l’aide d’une dialectique règles-pratiques, nous n’avons retenu que la théorie structurationniste de cet auteur en ce qu’elle nous offrait un cadre pour l’explicitation du

¹²⁵ Nous tenons à préciser que la lecture d’un tel auteur est relativement complexe et que par conséquent, l’interprétation qui est ici présentée est nôtre.

processus étudié. A partir de la lecture de cet auteur, nous pourrions ainsi préciser notre approche théorique du changement organisationnel.

Nous commencerons par introduire le principe de structuration comme dépassement du clivage entre des études qui privilégient les structures (structuralistes et fonctionnalistes qui prônent une domination des structures sur l’acteur) et celles principalement centrées sur les individus et leur capacité d’action (comme l’interactionnisme symbolique qui privilégie la domination de l’acteur sur les structures). Puis nous préciserons la conceptualisation de l’action qu’il retient en précisant le rôle du contrôle réflexif des acteurs sur leur conduite dans ce qu’il permet de lier le niveau de l’interaction et celui de la structure. Dans un second temps, nous préciserons le processus de structuration en présentant les caractéristiques de la dualité du structurel. A cette occasion, nous proposerons une critique de la conceptualisation que fait Giddens du terme “communication” afin de préciser notre approche communicationnelle.

1. La structuration : l’équivalence de l’action et de la structure

La théorie de la structuration est née d’une volonté d’Anthony Giddens de dépasser l’antagonisme entre, d’une part, les approches structuralistes et fonctionnalistes et, d’autre part, l’interactionnisme symbolique. Les premières ont tendance à minimiser la part active des acteurs dans la reproduction sociale. Le structuralisme s’attache particulièrement à un travail de dévoilement, dans le sens où les structures s’imposeraient aux acteurs et ce de façon essentiellement inconsciente. Le fonctionnalisme se constitue autour du duo statut-rôle, l’idée étant que les institutions se maintiennent par un cadrage des acteurs grâce à l’attribution de statuts. Dans les deux cas, la focale est principalement mise sur la description de la structure sociale. A l’opposé, l’interactionnisme symbolique, originellement porté par Georges Herbert Mead, fait front aux deux autres approches en insistant sur la compétence et le potentiel créatif des acteurs. Cet auteur introduisit également l’idée d’une certaine réflexivité entre le « je » et le « moi », même si au final ses successeurs et lui-même se sont davantage concentrés sur l’aspect social du « moi » (Mead, Cefaï, & Quéré, 2006).

Giddens voit dans cette scission une sorte de division du travail de recherche entre ce qui relèverait d’une approche macrosociologique et d’une approche microsociologique. Il explique alors :

« [...] the problem of the relation between the constitution (or, as I shall often say, production and reproduction) of society by actors, and the constitution of those

actors by the society of which they are members, has nothing to do with a differentiation between micro- and macro- sociology; it cuts across any such division »¹²⁶ (Giddens, 1976, p. 22).

Par sa théorie de la structuration, il entend dépasser ce clivage et ainsi considérer comme étant d’importances équivalentes la structure et l’action des acteurs¹²⁷, en se focalisant sur les pratiques sociales comme supports de récursivité¹²⁸ et vecteurs de (re-)production du social. Pour ce faire, il développe deux concepts qui nous semblent majeurs dans la compréhension de la structuration du social : la « dualité du structurel » et le « contrôle réflexif » des acteurs sur leur conduite. Nous présentons sa théorie à la lumière de ces deux concepts.

2. L’action (ou “agency”¹²⁹) et la question de la réflexivité chez Giddens

L’interaction étant relativement centrale dans la pensée de cet auteur, il convient de s’intéresser, au préalable, à ce qu’il entend par action. « L’action n’est pas une longue suite d’actes discrets qui met en jeu un agrégat d’intentions, elle est un procès continu » (Giddens, 1987, p. 442). L’action n’est donc pas une succession d’actes, mais un courant continu dans lequel l’acteur intervient. En ce sens l’idée d’action est liée au concept de *Praxis*, qui, lorsqu’on s’intéresse à la (re-)production sociale, nous amène à questionner le concept d’action en tant que pratique sociale (Giddens, 1976, p. 75). Pour cet auteur, la réflexivité est alors le processus qui permet d’envisager ces pratiques sociales comme imbriquées dans un processus de structuration, et en tant que ce qui permet d’intégrer le structurel comme prenant part aux interactions comme cadre et produit. Par ailleurs, la réflexivité a ceci d’intéressant qu’elle participe du mouvement de rationalisation de l’action par les acteurs et par là leur permet d’en rendre compte.

¹²⁶ « (...) le problème de la relation entre la constitution (ou, comme je le dirai souvent, production ou reproduction) de la société par les acteurs, et la constitution de ces acteurs par la société dont ils sont membres, n’est pas liée à la différence entre micro- et macro-sociologie ; il traverse cette division » (notre trad.).

¹²⁷ Notons qu’il utilise de façon interchangeable « agent » ou « acteur ».

¹²⁸ « (...) les activités sociales des acteurs sont récursives et recrées sans cesse par eux en faisant usage des moyens qui leur permettent de s’exprimer en tant qu’acteurs qu’elles ont elles-mêmes créés. Les agents produisent et reproduisent les conditions mêmes qui rendent leurs activités possibles » (Rojot, 2001, p. 48).

¹²⁹ Il utilise les deux termes sans réelle distinction.

2.1. Le « contrôle réflexif » comme compétence engagée dans l'organisation réursive des pratiques sociales

Tout d'abord, Anthony Giddens postule que les acteurs sont "compétents"¹³⁰ de par leur savoir pratique en tant que "théoriciens du social", et surtout, du fait qu'ils ont une connaissance notable des conséquences et conditions de ce qu'ils font au quotidien. C'est par ces connaissances que les acteurs effectuent ce que l'auteur appelle le « contrôle réflexif ».

« La forme réflexive de la compétence propre aux agents humains constitue l'élément le plus profondément engagé dans l'organisation réursive des pratiques sociales. La continuité des pratiques présuppose la réflexivité ; en retour, la réflexivité n'est possible que par la continuité des pratiques, qui rend ces dernières distinctivement "identiques" dans le temps et dans l'espace. La "réflexivité", donc, n'est pas qu'une "conscience de soi", **elle est la façon spécifiquement humaine de contrôler le flot continu de la vie sociale.** Une personne est un agent qui se donne des buts, qui a des raisons de faire ce qu'il fait et qui est capable, si on le lui demande, d'exprimer ces raisons de façon discursive (y compris de mentir) » (Giddens, 1987, p. 51, accentué par nous).

Ainsi, le contrôle réflexif de l'acteur sur sa conduite, sur celles des autres et sur les dimensions physiques et sociales de la contextualité¹³¹, repose sur un processus routinier de rationalisation de l'action. Ce dernier renvoie au fait que les acteurs « s'assurent d'une "compréhension théorique" continue des fondements de leurs activités » (Giddens, 1987, p. 54). Toutefois, nous n'entendons pas par là que les acteurs se questionnent en continu sur les raisons de leur action et qu'ils sont toujours capables de les formuler de façon discursive. Afin de clarifier ce point Anthony Giddens introduit la distinction entre "conscience discursive" et "conscience pratique". Avant d'expliquer cette différenciation que nous liions à une limitation des compétences réflexives des acteurs, il convient d'interroger le concept de motivation qui permet de la préciser.

2.2. Motivation et action

Anthony Giddens précise que l'idée de contrôle réflexif implique le recours par les acteurs à des connaissances afin d'obtenir certains résultats :

¹³⁰ Il définit la compétence comme : « Tout ce que les acteurs connaissent (ou croient), de façon tacite ou discursive, sur les circonstances de leur action et de celle des autres, et qu'ils utilisent dans la production et la reproduction de l'action » (Giddens, 1987, p. 440).

¹³¹ La contextualité vient de l'idée que les interactions sociales sont toujours situées dans l'espace et dans le temps.

« Most of the stream of action which constitutes everyday conduct is pre-reflective in this sense. Purpose does, however, presuppose 'knowledge'. I shall define as 'intentional' or 'purposive' *any act which an agent knows (believes) can be expected to manifest a particular quality or outcome, and in which this knowledge is made use of by the actor in order to produce this quality or outcome* »¹³² (Giddens, 1976, p. 76).

Néanmoins, il distingue 1) ce qui relève du contrôle réflexif continu de l’acteur sur sa conduite et de la rationalisation comme des processus liés à la continuité de l’action, 2) de la motivation qui, elle, renvoie au “vouloir” [*wants*] et induit une ponctuation de l’action. Ainsi, il explique que la motivation peut être directement liée à de l’affect et être reconnue et nommée par les acteurs (ex : jalousie, peur...). Plus généralement, les motifs pourvoient des programmes d’actions à l’intérieur desquels un ensemble de conduites sont réalisées. Cependant, ce qu’il est intéressant de noter réside dans le fait que les motifs ne sont pas toujours conscients. Il s’agit là, d’une certaine manière, d’une limite à la réflexivité de l’acteur. Dans la partie suivante, nous développons cette idée de limitation de la réflexivité des acteurs. Nous préciserons par la suite que les scènes interactionnelles sont ce qui, d’une certaine, vient travailler cette réflexivité.

2.3. Limites de la réflexivité¹³³

A l’instar d’Anthony Giddens, nous considérons la compétence réflexive des acteurs comme limitée. Néanmoins, il n’insiste pas particulièrement sur cette limite ; nous aimerions approfondir quelque peu cette perspective. Il ne s’agit pas de peindre des acteurs ayant un contrôle absolu sur leurs conduites et perspectives, mais davantage d’insister sur leur compétence de contrôle et de rationalisation en tant que compétence limitée. En cela nous n’entendons souscrire ni au postulat qui renvoie à l’idée que l’action d’un acteur est le résultat exclusif de sa projection stratégique ni à celui de l’acteur dirigé par une structure sociale. Outre le fait qu’il puisse y avoir des conséquences non intentionnelles aux actions des acteurs, nous envisagerons, en nous appuyant sur notre lecture d’Anthony Giddens et sur celle d’autres auteurs, les limites de leur réflexivité comme étant de trois ordres principaux : les limites “computationnelles” (restriction de leurs facultés d’analyse de la complexité de liens

¹³² « La plupart du flot d’action qui constitue la conduite quotidienne est pré-réflexif dans ce sens. Les objectifs présupposent du “savoir”. Je définis comme “intentionnel” ou “visant un objectif” les actes dont un agent sait (croit) qu’il peut attendre une manifestation de qualité ou résultat particulier, et par lesquels l’acteur recourt à un savoir de manière à produire cette qualité ou résultat » (notre trad.).

¹³³ S’appuie sur (Hémont, 2010).

causaux), perceptuelles (ce qu’il perçoivent comme conditions de l’action), et préceptuelles (limitation à interroger ce qui les anime). Notre intérêt pour ces limites nous conduit à insister sur le caractère situé de la réflexivité : il s’agit de réflexivité en action. Dans notre analyse du travail de “développement fournisseur”, nous nous intéressons particulièrement à l’activité de changement organisationnel qui s’élabore par une projection organisationnelle au regard de pratiques préexistantes et des connaissances liées à la production mobilisées par les acteurs. Nous envisagerons alors la réflexivité comme étant au cœur de ce processus de transformation organisationnelle dans ce qu’elle se caractérise par « (...) l’examen et la révision constante des pratiques sociales, à la lumière des informations nouvelles concernant ces pratiques mêmes, ce qui altère ainsi constitutivement leur caractère » (Giddens, 1994, pp. 44–45).

2.3.1. La limite « computationnelle »

Herbert A. Simon a critiqué fort efficacement la conception de l’*homo economicus*, développée par une partie des économistes, en ce qu’elle suppose la possibilité d’une rationalité absolue lors de prises de décision. Il a expliqué que la rationalité a des caractéristiques situées : « By a weak definition of rationality, virtually all human behavior is rational. People usually have reasons for what they do, and if asked, can opine what these reasons are »¹³⁴ (Simon, 1995, p. 45). Il a précisé que la caractérisation de la rationalité devait être accompagnée d’adverbes appropriés comme “objectivement”, “subjectivement”, “consciemment”, “intentionnellement”, “du point de vue de l’organisation” ou encore “personnellement” (Simon, 1983, pp. 69–70). Pour finir, il a argumenté sur le fait que cette rationalité est nécessairement limitée, ne serait-ce que par l’écart qui peut séparer l’action et l’accomplissement de l’objectif projeté. Cet écart tient notamment au défaut de connaissances, mais aussi à une limite de notre capacité « computationnelle », dit autrement de notre capacité réflexive face à la complexité du monde¹³⁵. Cette dernière pointe particulièrement nos

¹³⁴ « Considérant une définition large de la rationalité, pratiquement tous les comportements humains sont rationnels. Les gens ont généralement des raisons pour faire ce qu’ils font, et si on le leur demande, ils peuvent les exprimer » (notre trad.).

¹³⁵ « In short, people almost always have reasons for what they do but seldom the "best" reasons. That is to say, consequences of actions are ignored or misjudged, either because information is lacking or erroneous or because computational power (thinking power) is insufficient for estimating the consequences; trade-offs among goals are handled inadequately or not at all; and finally, potential effective actions may be unknown (and even unknowable) or ignored. As a general label for these departures from the global rationality postulated in economic and public choice theory, we speak of human "bounded rationality". » (Simon, 1995, p. 47). « En bref, les personnes ont quasiment toujours des raisons pour faire ce qu’ils font, mais rarement les “meilleurs” raisons. C’est-à-dire, que les conséquences des actions sont ignorées et mal jugées, soit parce que les informations sont erronées ou manquantes, soit parce que la capacité computationnelle (la capacité de penser) est insuffisante pour

difficultés à lier des concepts, des informations, ou des connaissances. Non pas parce que ces liaisons nous sont impossibles, mais parce que ces interconnexions sont entravées pour des raisons de contraintes mémorielles et surtout temporelles. En effet, le propre de l’acteur est l’action et ainsi l’interaction, or ces interactions s’inscrivent dans des temporalités qui d’une certaine manière s’imposent à l’acteur comme une limite à sa potentialité réflexive.

Nous considérons alors une des limites de la réflexivité, non pas dans la potentialité à se projeter ou à tirer des enseignements des expériences, mais plutôt dans la faculté d’analyse de la complexité des liens causaux. Il ne faut pas entendre par là que chaque conséquence est issue d’une cause, mais que l’acteur tente de s’expliquer ce qu’il saisit comme manifestation (passé, en devenir, ou en cours) au travers ce que Karl E. Weick nomme « carte causale ». L’idée de cet auteur est que « l’individu donne du sens à ce qu’il vit en rétablissant un lien de causalité, *a posteriori*, entre ses actions, motivations, croyances, entre le passé et le présent... » (Vidaillet, 2003, p. 41). Il ajoute, par ailleurs, que donner du sens est un mélange de rétrospection et de prospection, et que les acteurs ont recours à des présomptions afin d’ordonner leur action (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, p. 413). Outre l’aptitude des acteurs à donner du sens *a posteriori* à leurs actions, leur propension à se projeter nous semble tout aussi importante, tout du moins sous une forme d’« *a priori* en devenir ». Les acteurs ont cette capacité de lier leurs construits *a priori* à leurs projections d’un futur *a posteriori*. Il s’agit d’une caractéristique majeure de la réflexivité des acteurs : celle d’une appropriation réflexive de la connaissance altérant les circonstances auxquelles elle faisaient référence initialement (Giddens, 1994, pp. 59–60), couplée à une projection réflexive sous forme d’anticipations floues d’un devenir plus ou moins éventuel. Il nous semble que la dynamique de changement organisationnel dont nous proposons l’étude est particulièrement marquée par ce processus réflexif et que l’activité d’établissement et d’appropriation de règles organisationnelles est bien aux prises avec cette mise en regard entre connaissances et projections. Nous serons alors amené à considérer les scènes interactionnelles que nous observons comme les lieux de ce travail réflexif de projection organisationnelle.

l’estimation des conséquences ; les arbitrages entre les objectifs sont inégalement traités, voire pas du tout ; et finalement les actions potentiellement efficaces sont peut-être inconnues (voire inconnaisables) ou ignorées. Nous parlerons de la “rationalité limitée” des humains de manière à qualifier cette différence avec la rationalité globale postulée en économie ou dans la théorie des choix publics » (notre trad.).

2.3.2. La limite des préceptes et le rappel dans les scènes interactionnelles

Une autre limite de la réflexivité se situe dans les influences inconscientes des acteurs (Giddens, 1987, pp. 411–412), dans le sens où nous n'avons pas de contrôle réflexif sur tout ce qui nous fait agir, sur tout ce qui nous anime. Il s'agit ici de ce qu'on peut appeler l'influence de préceptes (c'est ce qui est pris en amont, c'est une sorte de commandement, de règle à suivre)¹³⁶ et des percepts (ce qui est de l'ordre de la perception)¹³⁷. Les préceptes forment des liens causaux pris pour compte et/ou intériorisés qui participent à l'élaboration de notre cartographie causale sur lesquels nous n'effectuons pas de contrôle réflexif, ou très partiellement. Anthony Giddens fait une distinction entre inconscient, conscience pratique¹³⁸ et conscience discursive¹³⁹. Tout d'abord il revient sur trois distinctions que l'on peut faire entre conscient et inconscient. La première renvoie à l'idée de *sensibilité*, la conscience fait alors référence à l'aspect sensoriel ; l'inconscience se situe subséquentement dans l'endormissement ou la perte de conscience suite à un coup par exemple. La seconde, se rapprochant de la notion de conscience pratique, se réfère à l'attention aux événements ; l'inconscient est ce à quoi nous ne prêtons pas attention. La dernière, correspondant à peu près à la conscience discursive, présuppose qu'un acteur puisse mettre en mots des situations et actions et faire preuve d'une certaine cohérence ; à l'opposé, dans ce cas, l'inconscient peut se traduire par le terme « *unaware* ». Anthony Giddens explique, par la suite, que la psychanalyse s'est appuyée sur ce dernier contraste entre conscience et inconscience¹⁴⁰ (Giddens, 1987, pp. 92–94). Nous le suivons lorsqu'il se détache de la vision psychanalytique de la conscience pour lui préférer une conceptualisation rapprochant mémoire et inconscient. En fait, il distingue « la conscience en tant que conscience sensorielle (...), la mémoire en tant que constitution temporelle de la conscience, et le rappel en tant que moyen de se rappeler des expériences passées de manière à les focaliser sur la continuité de l'action. » (Giddens, 1987,

¹³⁶ Précepte vient du Latin *praecipere* : commander ; avec *prae* : en avant, et *caepre* : prendre.

¹³⁷ Nous ne développerons pas davantage ici l'idée de perception, qui, bien qu'elle nous semble intéressante, ne revêt pas un intérêt particulier dans notre approche. Notons tout de même qu'à l'instar d'Anthony Giddens, nous ne la considérons pas comme un filtre négatif, mais un processus de sélection actif des acteurs (Giddens, 1984, pp. 46–49). Nous réaborderons cette idée de perception lorsque nous aborderons la question des outils-méthodes dans le chapitre suivant. A l'instar de Peter-Paul Verbeek (2006) nous considérons que des médias, comme des lunettes, jouent un rôle certain dans la perception des acteurs, néanmoins nous insisterons davantage sur la dimension actionnelles des outils-méthodes de gestion et préciserons qu'ils participent d'une mise en forme informationnelle.

¹³⁸ « Tout ce que les acteurs connaissent de façon tacite, tout ce qu'ils savent faire dans la vie sociale sans pour autant pouvoir l'exprimer directement de façon discursive » (Giddens, 1987, p. 32).

¹³⁹ « Ce que les agents savent de ce qu'ils font et de ce pourquoi ils le font ». (idem.)

¹⁴⁰ Comme incapacité d'exprimer ce qui nous incite à l'action de façon verbale.

p. 97). Ce qui est primordial est de percevoir ce rappel, comme une activité interactionnelle et donc caractéristique de cet “étant présent”. Plus simplement, “se souvenir” est toujours une activité située du présent.

Nous n’entendons donc pas faire de l’inconscient une catégorie éthérée de la pensée, ou de la non-pensée, mais davantage le rattacher aux compétences mnésiques de l’acteur. « (...) la conscience discursive et la conscience pratique renvoient à des mécanismes psychologiques de rappels utilisés dans des contextes d’action » (Giddens, 1987, p. 97). Les rappels sont constitutifs du contrôle réflexif des acteurs et participent, en retour, à sa limitation. Cette conception nous invite à nous placer dans une perspective interactionniste de structuration sociale, selon laquelle ce qui active les rappels est ce qui est perçu par les acteurs dans la scène interactionnelle. Ainsi, nous nous intéressons à la réflexivité dans ce qu’elle nous semble être un effet particulier de la co-construction de sens. Dans nos analyses de réunions, consacrées à l’élaboration de nouvelles règles, nous envisagerons l’introduction de nouveaux outils, en tant qu’actants proposant des manières de concevoir l’activité de production, comme vecteurs de mise en forme de l’activité de (re-)lecture des pratiques des acteurs. Nous revenons plus précisément sur ce point dans le chapitre 7.

2.4. Le rappel dans la scène interactionnelle : routines et conventions

Nous expliquons dans ce point en quoi nous envisageons la scène interactionnelle comme un lieu/moment d’expression¹⁴¹ et d’actualisation de cette dimension des préceptes, de cet « allant de soi » plus ou moins conventionnalisé, mais également comme le lieu/moment d’un travail de conventionnalisation.

Le caractère limité de la réflexivité joue un rôle certain dans l’animation des acteurs, dans le façonnement de leur vision du monde. Les acteurs ne peuvent se perdre dans un questionnement sans fin sur ce qu’ils tiennent pour principe ni opérer un contrôle réflexif sur la part d’inconscient qui les habite. De manière à palier cette limite, les acteurs mobilisent des liens causaux et ce faisant bornent ce qui est pris pour compte. Cette limite réflexive peut être caractérisée par l’établissement de déterminations et d’un travail d’animation des acteurs, au travers du recours à des routines, des « prêts à penser », des « boîtes *plus ou moins* noires ».

Il faut donc ajouter à ce modèle dynamique du contrôle réflexif une certaine stabilisation dans la mesure où l’une des activités majeures des acteurs est de constituer de la routine, des

¹⁴¹ C’est-à-dire à la fois de co-construction de sens et d’engagements au travers de pratiques.

pratiques mobilisables, des liens de détermination, des repères pour leur action. « La routine loge surtout dans la conscience pratique, elle s'insère comme un coin entre le contenu potentiellement explosif de l'inconscient et le contrôle réflexif de l'action qu'exercent les agents » (Giddens, 1987 p. 33). Ainsi, par exemple, on peut évoquer une pratique de mise en scène de soi comme une routine, comme un « modèle d'action pré-établi que l'on développe durant une représentation et que l'on peut présenter ou utiliser en d'autres occasions » (Goffman, 1973 p. 24)¹⁴². On établit des catégories, des comportements types, plus ou moins conventionnalisés, qui peuvent alors être mobilisés. Cette mobilisation oscille entre conscience pratique, conscience discursive et inconscient comme ce serait le cas dans l'usage d'une "grammaire communicationnelle" : « la facilité avec laquelle les acteurs mènent à bien, sans avoir besoin d'y réfléchir, et, malgré tout, de façon conséquente, ces routines conformes aux normes, signifie non pas qu'il n'y a pas eu de représentation mais tout simplement que les participants ne se sont pas rendus compte qu'il y en avait une » (Goffman, 1973, p. 76). Cette routinisation ne se réfère donc pas à une vision du social dans laquelle les acteurs seraient isolés, il s'agit de routines collectives, par exemple d'un travail collectif de mise en scène de routines dans les pratiques représentationnelles. Ces routines se sédimentent en conventions et à partir de celles-ci les acteurs adoptent-adaptent des pratiques en routines. La capacité réflexive des acteurs leur permet de penser les conventions comme conventionnalisation, c'est-à-dire comme processus ; ils se regardent eux-mêmes participant aux jeux collectifs. Les conventions sont alors envisagées ici comme issues de constructions collectives par un jeu de rappels en s'instituant via le partage de pratiques. Ces pratiques, ces recours, peuvent ainsi se sédimenter et devenir des rites, des conventions fondant des pratiques usuelles... Précisons alors que nous n'entendons pas par convention des règles qui s'établiraient et se verraient appliquées sans tensions. Il s'agit de règles imposées ou résultant d'accords, plus ou moins provisoires et sujettes à révisions.

Considérons cette interaction afin d'exemplifier ce processus. L'interaction suivante se tient au sein d'une entreprise entre trois protagonistes — le responsable de la logistique, le responsable de production et le chef de l'atelier des expéditions. Elle prend place alors que le chef d'atelier des expéditions se rend compte qu'il y a un antagonisme entre une pratique antérieure et ce qui est prescrit sur le document attaché à la pièce (relatant les différentes étapes que les personnels doivent lui faire suivre).

¹⁴² Notons que nous nous permettons de rapprocher les écrits de Goffman et ceux de Giddens car ce dernier mobilise régulièrement ses travaux.

Tableau 1 : Recherche de conventionnalisation

	interlocuteur	non-verbal, tonalité et contextualité	énoncé
1	responsable logistique	Le téléphone sonne. Il décroche en ayant regardé l’identifiant de l’appelant.	Allo, oui ?!
2	chef de l’atelier export		...
3	responsable logistique		Un traitement qu’on ne faisait pas ?
4	chef de l’atelier export		...
5	responsable logistique		On a l’accord du client ?
6	chef de l’atelier export		...
7	responsable logistique		Du cadmiage ¹⁴³ ? J’arrive !
8	—	Il raccroche et part afin de constater et résoudre le problème. Il arrive dans l’atelier en charge des expéditions 5 minutes plus tard.	
9	chef de l’atelier export	Il montre les feuillets de suivi de production au responsable logistique.	Tenez
10	responsable logistique	Il prend les documents. Il parcourt les documents à la recherche de la ligne correspondant au traitement posant problème.	Si c’est gammé ¹⁴⁴ on le fait. Hum...
11	responsable production	Arrivée du responsable de production depuis l’atelier contigu.	C’est quoi le problème ?!
12	responsable logistique	Le responsable logistique lui tend les documents (en fait le bureau des méthodes a prévu l’application d’un traitement supérieur ¹⁴⁵ à celui demandé par le client).	Un problème dans la gamme au niveau du traitement de surface.
13	responsable production	Le responsable de production prend les documents et tourne les pages.	Ah ! Normalement on fait, mais c’est les méthodes qui ne veulent pas changer et mettre le tampon.
14	responsable production	En parcourant les documents	C’est demandé nulle part !
15	responsable logistique		C’est de la sur-qualité.
16	responsable production	En signant ¹⁴⁶ et haussant le ton. En partant.	Non, c’est de l’incompétence, je leur ai déjà dit. J’ai dit que je m’en occupais !

¹⁴³ Procédé chimique de traitement de surface de pièces usinées.

¹⁴⁴ Ici la gamme renvoie à la succession des procédés constitutifs de l’élaboration de la pièce.

¹⁴⁵ En termes de coûts et de qualité.

¹⁴⁶ Chaque étape de production d’une pièce reportée sur le document doit être signée une fois accomplie afin que le traitement suivant lui soit appliqué. L’enjeu ici est la prise de responsabilité de signer le document et de statuer sur la logique à suivre.

Outre la réactualisation des diverses conventions comportementales (comme le respect de tours de parole, le respect des distances proxémiques, les intonations...¹⁴⁷), langagières et de représentations des rôles, ce qui se joue dans cette interaction est la mise en scène du problème de cohérence entre deux types de conventions : la première, en tant que pratique gestionnaire de suivi de la gamme, et la seconde, en tant que sédimentation de la première devenue alors routine. En fait le chef d’atelier se trouve face à un dilemme : qu’est ce qui fait autorité ? La gamme, imprimée et prescrite par le service des méthodes, qu’il est censé suivre, ou bien la pratique habituelle censée être en cohérence avec les accords entre le client et le fournisseur ? La routine de suivi d’un processus pour un produit, ou la pratique requise via la gamme. La mise à jour de cette différence a participé à stimuler la capacité réflexive du chef d’atelier et, par là, le pousse à entrer dans une recherche de règles à suivre. Il est évidemment question de responsabilité de prise de décision, mais l’objet de l’interaction est bien de statuer sur un problème de manière à trouver une solution relativement conventionnelle, du moins convenue. Les acteurs entrent dans un processus de conventionnalisation, au sens où l’issue de cette discussion constituera un repère pour ce collectif et leur permettra de poursuivre la démarche de co-production dans laquelle ils sont engagés. Cette recherche de conventionnalisation se trouve, alors, aux prises avec des jeux d’autorité. Les expressions : « *Si c’est gammé on le fait...* », « *Ah ! Normalement on fait...* » montrent que l’un des enjeux est bien la (re)définition de déterminations, d’instances extérieures d’autorité, de ce qu’il est/sera autorisé de faire. Il s’agit d’un établissement de règles comme cadre et support de sanction de l’activité.

Ainsi, nous nous intéresserons à la dynamique du changement organisationnel dans ce qu’elle relève d’un travail de conventionnalisation, de travail autour règles comme futurs repères de l’action. Conventionnalisation comme dynamique transformationnelle dans laquelle nous nous intéresserons à la réflexivité stimulée, voire imposée, durant le travail de “développement fournisseur”.

2.5. Pouvoir et action : les ressources comme media

L’idée d’action est relativement liée à celle de pouvoir, à la capacité transformative des acteurs de « créer une différence » (Giddens, 1987, p. 63), à leur capacité d’intervenir dans le flux des événements de façon à altérer leur course (Giddens, 1976, p. 111). Il s’agit du

¹⁴⁷ Références aux différentes dimensions jouant un rôle dans les interactions, mises en avant par le collègue invisible de Palo Alto (Winkin, 2000)

“pouvoir faire”. Néanmoins, le pouvoir ne peut être envisagé selon cette seule dimension. Tout d’abord, cet auteur insiste sur le fait que cette capacité de transformation se manifeste à la fois sur les objets et sur les autres acteurs (“pouvoir faire-faire”, capacité d’organiser et de coordonner les activités des autres acteurs). Il ne s’agit pas de considérer les structures de domination telles « des broyeuses de “corps dociles” » (Giddens, 1987, p. 64), mais plutôt de concevoir le pouvoir dans les relations entre les acteurs ou collectifs comme un jeu entre autonomie et dépendance¹⁴⁸. Sur notre terrain, la balance entre ces termes participe à l’élaboration des rapports de force au sein des relations clients-fournisseurs, entre les intervenants de donneurs-d’ordres et les personnels des PME. L’une des préoccupations majeures des acteurs de la chaîne logistique est d’ailleurs de trouver un certain équilibre entre cette interdépendance et cette autonomie¹⁴⁹. Par ailleurs, Giddens explique que le pouvoir n’est pas une ressource, mais une dimension de l’action s’appuyant sur des ressources. Il introduit une distinction entre :

- les ressources d’allocation comme forme de la capacité transformative liée aux objets, à la matérialité,
- et les ressources d’autorité comme forme de la capacité transformative liée à l’action des acteurs sur les autres acteurs (Giddens, 1984, p. 33).

Ces ressources sont les médias et les produits des interactions en tant que contraignantes et habilitantes. C’est ce mouvement dual qu’il qualifie de “dualité du structurel” : les acteurs compétents ont recours à ces ressources qu’ils reproduisent au sein d’une dialectique entre structure et action.

Outre la capacité d’action des acteurs, nous nous intéresserons particulièrement à ces ressources dans la mesure où elles sont supports et cadres de l’activité de production. Nous les saisirons dans leur force agentive. Cependant, nous verrons dans le chapitre suivant que d’une manière générale Anthony Giddens questionne peu la place des outils, en tant que porteurs de ressources, dans ce processus de structuration. Nous insisterons alors sur la nature des outils-

¹⁴⁸ C’est ce qu’il nomme la “dialectique du pouvoir”

¹⁴⁹ Les clients et les fournisseurs tentent de ne pas être trop dépendants les uns des autres afin de minimiser les impacts des perturbations engendrées par leurs défections potentielles. Par exemple, pour un fournisseur, avoir une part relativement importante de son chiffre d’affaire généré par un seul client peut être dangereux pour lui si celui-ci décide de changer de fournisseur. A l’inverse, si la part est relativement faible alors le fournisseur jouit d’une certaine autonomie par rapport aux commandes de ses clients.

méthodes et la place qu’ils prennent dans l’organisation ou la ré-organisation de l’activité de production.

Nous avons ici indiqué que la théorie structurationniste de cet auteur a pour focale particulière les pratiques des acteurs en tant que facteur central du processus de structuration. Les pratiques sont des vecteurs de reproduction du social dans la mesure où elles sont reproduites par les acteurs. Néanmoins, précisons que le caractère situé des pratiques leur donne ce potentiel d’évolution. Nous avons également insisté sur le fait que la réflexivité est le processus par lequel les acteurs s’assurent une compréhension de ce qu’ils font, ce qui permet de mettre en tension la dimension interactionnelle et celle de la structure dans le processus de structuration. Nous annonçons alors que la réflexivité est un processus orienté par des rappels. Ces rappels participent à une activité de remémoration qui vient alors articuler connaissances et projection. Nous avons alors proposé la piste consistant à envisager les outils-méthodes de gestion tels des supports qui participent à la mise en forme de ces rappels et ainsi tels des vecteurs de mise en forme de l’activité de (re-)lecture des pratiques des acteurs. Nous ajoutons que ce processus dynamique de structuration s’établissait également par la mise en place et la reproduction ou transformation, voire suppression de routines et conventions. Nous mettons là en exergue l’aspect normatif de cette approche structurationniste. Pour finir, l’action ne peut être envisagée sans capacités transformatives. Ainsi, l’action est fortement liée à la dimension actionnelle de l’activité et s’appuie sur des ressources d’allocation ou d’autorité.

Après avoir principalement insisté sur l’action, nous proposons de la réintégrer dans ce qu’Anthony Giddens nomme la “dualité du structurel”.

3. La dualité du structurel

Afin d’expliquer la dimension structurelle de la théorie de la structuration, nous devons au préalable rendre compte du fait qu’Anthony Giddens établit une distinction entre le structurel comme un ensemble de règles¹⁵⁰ et de ressources organisées de façon récursive et le système social. Le structurel n’est pas extérieur aux acteurs il est “hors du temps et de l’espace”, il est instancié par les pratiques sociales, et relève davantage de traces

¹⁵⁰ Qu’il conçoit de façon abstraite comme des éléments normatifs et des codes de signification (Giddens, 1987, pp. 41–42).

mnésiques¹⁵¹. « Il n’a pas d’existence indépendante du savoir qu’ont les agents de ce qu’ils font dans leurs activités de tous les jours » (Giddens, 1987, p. 76). A l’inverse, ce qu’il nomme “systèmes sociaux” renvoie aux activités situées des acteurs organisées comme reproduction dans l’espace et le temps des relations entre acteurs ou collectifs au travers d’une certaine régularité dans leurs pratiques. Ainsi le structurel est une propriété du système social récursivement mise en acte par les acteurs dans ce dernier. « Le “structurel” fait référence aux propriétés structurantes qui favorisent la “liaison” [binding] de l’espace-temps dans des systèmes sociaux, à ces propriétés qui permettent que des pratiques sociales similaires persistent dans des étendues variables de temps et d’espace, et qui donnent à ces pratiques un caractère “systémique” (Giddens, 1987, pp. 65–66). La structuration repose alors sur l’idée de “dualité du structurel” selon laquelle le structurel est à la fois le medium et le résultat des pratiques dans la (re-)production du système social (Giddens, 1987, pp. 74–75) et cela grâce à la capacité réflexive des acteurs. Pour l’auteur, le structurel relève essentiellement de traces mnésiques ; la réflexivité est alors ce qui permet de lier l’action et le structurel par une mise en tension entre passé, présent et projection.

3.1. Un mouvement dual médié par les “modalities”

Le structurel considéré comme medium et résultat des pratiques est en cela contraignant mais aussi habilitant. Les acteurs, en reproduisant les propriétés structurelles, reproduisent également les conditions qui permettent leur action. De ce point de vue, la réflexivité des acteurs est constitutive du procès de structuration. Anthony Giddens introduit alors ce qu’il appelle les “modalities” de structuration tels des médiateurs entre le structurel et les interactions (Giddens, 1976, p. 122) :

« The modalities of structuration are drawn upon by actors in the production of interaction, but at the same time are the media of the reproduction of the structural components of systems of interaction. When institutional analysis is bracketed, the modalities are treated as stocks of knowledge and resources employed by actors in the constitution of interaction as a skilled and knowledgeable accomplishment, within bounded conditions of the rationalisation of action. Where strategic conduct is placed under an *epoché*, the modalities represent rules and resources considered as institutional features of systems of social interaction.

¹⁵¹ « Structure, as recursively organized sets of rules and resources, is out of time and space, save in its instantiations and co-ordination as memory traces, and is marked by an “absence of the subject” » (Giddens, 1984, p. 25). « La structure, en tant qu’ensemble de règles et ressources récursivement organisées, est hors du temps et de l’espace, enregistrée dans ses instanciations et sa co-ordination comme une trace mémorielle, de plus, elle est marquée par une « absence de sujet » » (notre trad.).

The level of modality thus provides the coupling elements whereby the bracketing of strategic or institutional analysis is dissolved in favour of an acknowledgement of their interrelation »¹⁵² (Giddens, 1979, p. 81).

De par le recours qu'en font les acteurs lors des interactions en tant que connaissances, ressources ou règles, les modalités participent alors à la reconstitution, (re-)production des structures qui sont conditions et conséquences de la production des interactions. La Figure 9 présente schématiquement l'idée de dualité du structurel développée par Anthony Giddens.

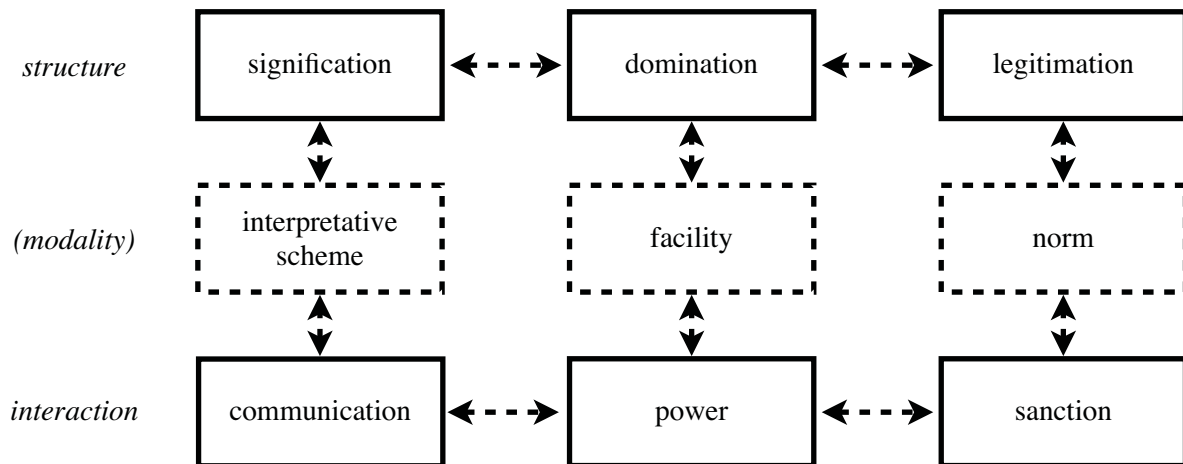


Figure 9 : Dualité du structurel (reproduit de Giddens, 1984, p. 29)

Cette division en éléments distincts ne doit pas être pensée autrement que comme outil analytique. Par exemple, si on s'intéresse aux idéologies en tant qu'ordres symboliques, elles renvoient aux asymétries de la domination qui mettent en regard signification et légitimation. En fait, analyser les aspects idéologiques¹⁵³ renvoie à examiner « (...) how structures of signification are mobilised to legitimate the sectional interests of hegemonic groups »¹⁵⁴ (Giddens, 1979, p. 188).

¹⁵² « Les acteurs puisent dans les modalités de la structuration lors de la production de l'interaction, mais en même temps, ces modalités sont le média de la reproduction des composants du structurel des systèmes d'interaction. Lorsque l'analyse s'intéresse à la dimension institutionnelle, les modalités sont appréhendées tels des stocks de connaissances et de ressources auxquels les acteurs recourent, dans la constitution d'interaction, tel le fait d'un accomplissement compétent et sur lequel ils ont des connaissances, et ce dans un cadre de rationalisation limitée de l'action. Lorsque les conduites stratégiques sont mises sous une épochè, les modalités représentent des règles et des ressources qui sont considérées telles des caractéristiques institutionnelles des systèmes d'interaction sociale. Le niveau des modalités fournit l'élément par lequel on peut coupler et dissoudre la disjonction entre les analyses stratégiques et institutionnelle en faveur de la reconnaissance de leur interrelation » (notre trad.).

¹⁵³ Nous revenons plus longuement sur le concept d'idéologie dans le chapitre 6.

¹⁵⁴ « (...) comment les structures de signification sont mobilisées afin de légitimer des intérêts particuliers de groupes hégémoniques »¹⁵⁴ (Giddens, 1979, p. 188).

3.2. Les constituants/constitués de la dualité du structurel

Anthony Giddens établit trois séparations analytiques : ce qui relève de la production de sens, ce qui relève du pouvoir et de la domination, et ce qui relève de la légitimation et du jeu normatif. Ici, Nous reprenons ces trois axes un à un afin de conclure sur l’intérêt d’une approche communicationnelle basée sur cette théorie de la structuration. Dans un premier temps, nous présentons sommairement ce qui relève de la dialectique pouvoir/domination, puis ce qui relève plus particulièrement du processus normatif qui met en tension application de la règle et légitimité de la règle. Nous donnerons alors plus de place à la conceptualisation que l’auteur fait de la communication. Nous proposerons d’élargir celle-ci, qui fait plus principalement référence à la production de sens, à l’ensemble de ce qu’il qualifie par interaction en tant que lieu/moment dans lequel il est question de production de sens, d’agir en fonction de règles, et de pouvoir (faire ou faire-faire).

3.2.1. Pouvoir et domination

Comme nous l’expliquions précédemment, le pouvoir (concernant la capacité des acteurs à atteindre des buts alors que la réalisation de ces buts est tributaire de l’action des autres acteurs) est l’une des caractéristiques de l’interaction, l’exercice de celui-ci n’est pas un type d’acte, il est plutôt instancié dans l’action comme un phénomène routinier. « Le pouvoir n'est pas, comme tel, un obstacle à la liberté ou à l'émancipation ; bien au contraire, il est leur médium — toutefois, il serait ridicule, assurément, d'ignorer ses propriétés contraignantes. L'existence du pouvoir présuppose celle de structures de domination grâce auxquelles il opère, en “circulant en douceur” dans les procès de reproduction sociale (où il est, en quelque sorte, “invisible”) » (Giddens, 1987, p. 319). Anthony Giddens introduit alors une distinction entre deux types de ressources (d’allocation¹⁵⁵ et d’autorité¹⁵⁶) comme liens entre pouvoir et domination. Ces ressources sont les médias par lesquels le pouvoir est exercé et les structures de domination reproduites (Giddens, 1979, p. 91). Ici la domination renvoie à l’asymétrie dans le recours aux ressources et ainsi dans les modes de sanctions (positives ou négatives). Bien que le pouvoir renvoie à la capacité d’accomplir des actions, il est aussi source de contraintes caractérisées par des sanctions. Plus généralement, les relations de pouvoir mettent toujours en jeu autonomie et dépendance, capacités et contraintes. En cela dans l’interaction il

¹⁵⁵ Ressources matérielles de l’environnement, moyens de production/reproduction matérielles, biens produits, impliqués dans la génération de pouvoir.

¹⁵⁶ Ressources non-matérielles impliquées dans la génération du pouvoir et reposant sur la capacité d’exploitation de l’activité des acteurs.

est toujours question de pouvoir, de capacité transformative que cela soit sur du matériel ou du social. Ceci nous mène à envisager l’interaction comme le lieu dans lequel se réalise cette capacité transformative. Dans notre analyse du travail de “développement fournisseur”, nous nous intéresserons alors plus particulièrement à ce qui se transforme, à ce qui est transformé, durant les scènes interactionnelles.

3.2.2. Normes et légitimation : la conventionnalisation

La séparation entre les schèmes interprétatifs et les normes relève elle aussi d’un ordre analytique car « the conventions whereby the communication of meaning in interaction is achieved have normative aspects, as do all structural elements of interaction »¹⁵⁷ (Giddens, 1976, p. 85). Cette constitution normative de l’interaction peut être analysée en mettant en regard l’actualisation des *droits* et des *obligations*. Le double sens d’ “*accountability*”¹⁵⁸ permet de souligner le caractère normatif de ce qui s’échange dans les interactions. Le fait que les acteurs soient tenus responsables de leurs conduites est un composant normatif de la rationalisation de l’action lié au fait de devoir rendre des comptes. L’un des enjeux de l’interaction est l’interprétation des normes et des sanctions qui en découlent, plus précisément, il s’agit de la capacité des acteurs à faire en sorte qu’une interprétation compte et soit reconnue comme légitime, comme participant à la (re-)production d’un ordre considéré de domination légitime. Nous voyons en cela un processus de conventionnalisation par lequel les acteurs tentent de définir ou reproduire des repères qui cadrent l’activité collective. Il s’agit donc là de l’établissement de règles comme support de l’activité, mais aussi comme support de justification puisque censé renvoyer à un ordre légitime. Durant notre analyse des réunions, nous verrons que la question de ce qui est légitime pour les différents acteurs de la scène interactionnelle peut relever d’ordres variés ; l’un des objets des réunions, alors qu’il est question de modification des règles organisationnelles, réside justement dans l’articulation entre ces ordres.

¹⁵⁷ « les conventions par lesquelles la (co-)production de sens s’opère ont un aspect normatif, à l’instar de tous les éléments structuraux de l’interaction » (notre trad.).

¹⁵⁸ En tant qu’activité de rendre des comptes sur sa conduite et d’être responsable de celle-ci : « The giving of “accounts” of conduct is intimately tied in to being “accountable” for them, as the normative component of the rationalisation of action, as the normative component of the rationalisation of action » (Giddens, 1979, p. 85).

3.2.3. Communication et interaction

Ici, nous entendons préciser et interroger la conceptualisation de la communication qu’Anthony Giddens propose dans sa théorie. Pour lui, la communication est un élément de l’interaction, néanmoins, la conceptualisation qu’il en dresse demeure relativement ambiguë dans la mesure où il précise que la distinction entre communication, pouvoir et sanction relève d’une scission analytique. Nous précisons, ici, que le recours qu’il fait du terme “communication” a plus à voir avec une focale sur des questions de sens (« communication of meaning ») qu’avec des acceptions plus larges que l’on peut rencontrer par exemple dans les travaux de James R. Taylor (1999, 2006). Nous reprendrons certaines critiques que ce dernier adresse à cet auteur afin d’élargir et préciser notre perspective communicationnelle. Néanmoins, nous insisterons sur le fait que la conceptualisation qu’Anthony Giddens dresse de l’interaction est, en revanche, plus en lien avec la définition de communication que nous retiendrons.

3.2.3.1. Communication : le sens dans l’interaction

La question de la construction de sens est centrale dans la manière dont Anthony Giddens évoque l’idée de communication. Rappelons que dans le cadre de cette théorie, l’action est en relation dialectique avec le structurel par l’intermédiaire des “modalités”. En termes de sens, au niveau de l’action (de l’interaction) on trouve la communication (production de sens), au niveau du structurel, les significations (qui renvoient à l’ordre symbolique), et les schèmes interprétatifs (qui font référence aux connaissances prises pour compte) que sont les médias de cette dialectique. En cela la communication est de l’ordre du situé, et la production de sens est cadrée, orientée, par un ordre symbolique tout en participant à sa mise à jour, à sa discussion, à sa (re-)production¹⁵⁹.

Lorsqu’on se réfère à la représentation graphique de la dualité du structurel (Figure 9 p.94), pour Giddens, la communication semblerait, de prime abord, renvoyer à une acception relativement restrictive. Elle se limiterait à l’intersection entre éléments de l’interaction et des actes communicatifs qui seraient alors la dimension strictement située du processus de production de sens. Néanmoins, la conceptualisation qu’il propose du processus de communication nous paraît plus large :

¹⁵⁹ Rappelons que chez Anthony Giddens, la (re-)production n’est pas production à l’identique mais inclut la possibilité de transformations.

1) Certes, il s’intéresse plus particulièrement à ce qu’il qualifie de “meanings of communicative acts” qu’il caractérise ainsi :

« (...) I regard the meanings of communicative acts — that is, acts in which one element of the reflexive monitoring of conduct includes the intent to communicate with another — as in principle distinguishable from other meanings that may be attributed to those acts. The latter derive from, and are sustained in, the differences expressed in the practices of language-games; but such practices, as the active accomplishment of human subjects, are organised through and in the reflexive monitoring of conduct. The interplay of meaning as communicative intent, and meaning as *différance*, represents the duality of structure in the production of meaning »¹⁶⁰ (Giddens, 1979, p. 85).

D’une manière générale, lorsque Giddens traite de communication, il se réfère aux sens des actes communicationnels, ou à « communication of meaning » qu’il met en tension avec l’intention communicationnelle. D’une certaine manière, il met en garde contre des analyses d’échanges qui tiendraient compte uniquement de ce qui est énoncé sans pour autant tenter de cerner que ce qui est dit n’est pas nécessairement ce qui est exprimé. En cela, il envisage la production de sens comme résultat d’un processus communicationnel dans lequel les acteurs engagent des connaissances langagières et relatives à la situation d’échanges.

2) Néanmoins, il ajoute qu’afin de saisir cette activité de mise en sens, il s’agit de prendre en considération le dualisme entre la vision structuraliste selon laquelle le sens serait gouverné par des systèmes de signes pré-établis, et celle qui dérive des théories communicationnelles des “communicative intent” (qui s’intéresse à ce que les acteurs signifient ou tentent de signifier et à ce que leurs actes communicatifs signifient) :

« Communication, as a general element of interaction, is a more inclusive concept than communicative intent (i.e. what an actor 'means' to say or do). There are once more two forms of reductionism to be avoided here. Some philosophers have tried to derive overall theories of meaning or communication from communicative intent; others, by contrast, have supposed that communicative intent is at best marginal to the constitution of the meaningful qualities of interaction, 'meaning' being governed by the structural ordering of sign systems. In the theory of structuration, however, these are regarded as of equivalent interest and

¹⁶⁰ « (...) J’appréhende les sens des actes communicatifs — des actes dans lequel un élément du contrôle réflexif de la conduite inclut l’intention de communiquer avec un autre — dans ce qu’ils sont en principe différenciables des autres sens qui peuvent être attribués à ces actes. Ces derniers dérivent de, et sont soutenus dans, les différences exprimées dans les pratiques des jeux de langage ; mais ces actes, en tant qu’accomplissement de sujets humains compétents, sont organisés par et dans le contrôle réflexif de la conduite. L’interaction du sens comme intention communicationnelle et du sens comme *différance* représente la dualité du structurel de la production de sens » (notre trad.).

importance, aspects of a duality rather than a mutually exclusive dualism »¹⁶¹ (Giddens, 1984, pp. 29–30).

Ainsi, en lien avec le terme “communication” (qui fait ici référence à l’activité située de production de sens), il place celui de “signification” qui renvoie au système de signes. Il explique qu’il s’agit de saisir cette idée de signification en regard de deux approches souvent opposées, le subjectivisme et l’objectivisme :

« In respect of signification, these dualisms have presented themselves in particularly acute fashion: in divergent conceptions of language, and in different philosophical standpoints. From the point of view of subjective idealism, language, and hence signification more generally, are understood as means or media of communication between actors: signs are transmitted information or meanings. What is missing here is a grasp of signification as a *constitutive feature of the context of communication itself*. On the other hand, structuralist theories of language have taken signs as 'already-given' constituent properties of sign-systems. Sometimes this view has carried the implication that signs have 'fixed or bounded' properties (even if only determined methodologically by the synchronic abstraction): thus tending to elide the distinction between signs and signals. As against each of these views, we must once more substitute duality for dualism: signification, as concerning generative properties of structure, is linked recursively to the communication of meaning in interaction. Signification refers to structural features of social systems, drawn upon and reproduced by actors in the form of interpretative schemes »¹⁶² (Giddens, 1979, pp. 97–98).

¹⁶¹ « La communication, en tant qu’élément général de l’interaction, est un concept plus inclusif que l’intention communicationnelle (par exemple, ce qu’un acteur veut dire ou signifier par son action). Il s’agit une fois encore d’éviter deux formes de réductionnisme. Certains philosophes ont essayés de faire dériver des théories du sens ou de la communication de l’intention communicationnelle ; d’autres, ont supposé que l’intention communicationnelle est au mieux marginale en ce qui concerne la constitution des qualités signifiantes de l’interaction, le sens gouverné par l’ordre structurel des systèmes de signes. Dans la théorie de la structuration, toutefois, ils sont saisis dans ce qu’ils sont d’intérêt de d’importance équivalentes, dans ce qu’ils font partie d’une dualité plutôt qu’un dualisme mutuellement exclusif » (notre trad.).

¹⁶² « En rapport à la signification, ces dualismes se sont présentés à travers une mode sagace : dans des conceptions du langage divergentes, et dans des positionnements philosophiques différents. Du point de vue de l’idéalisme subjectif, le langage et plus généralement la signification, sont compris comme des moyens ou des médias de communication entre des acteurs : des signes sont des informations ou des sens transmis. Ce qui manque ici tient à une compréhension de la signification comme *un élément constitutif du contexte de la communication lui-même*. D’un autre côté, les théories structuralistes du langage ont saisi les signes comme des “déjà-donnés” constitutifs des propriétés des systèmes de signes. Parfois, cette conception a conduit à une définition des signes comme ayant des propriétés “fixes ou délimitées” (même si elles sont déterminées méthodologiquement par une abstraction synchronique) : ce qui tend à éluder la distinction entre signes et signaux. Encore une fois, nous voulons à nouveau substituer une dualité au dualisme : la signification, concernant les propriétés génératives du structurel, est récursivement liée à la communication de sens dans l’interaction. La signification, renvoie aux caractéristiques structurelles des systèmes sociaux, utilisées et reproduites par les acteurs sous forme de schèmes interprétatifs » (notre trad.).

Il précise ici qu’il ne faut envisager la signification ni comme le seul fait des interactions, ni tel un système de signes qui s’imposerait à l’interaction. Des significations viennent cadrer l’interprétation de ce qui s’échange dans les interactions, et en retour, elles sont un des fruits des interactions et une (re-)production, transformation, de ces significations. Il conclut que les actes de communication entre acteurs humains présupposent, comme condition nécessaire, un système de signification, et ajoute que le sens doit être envisagé « as grounded in the ‘contexts of use’ of language¹⁶³ » (idem, p. 98). Il précise que le sens de l’interaction et de ce qui s’y échange est activement et continuellement négocié, et qu’il ne s’agit pas seulement d’un programme communicationnel de sens pré-établis (Giddens, 1976, p. 105).

Il développe le concept de schème interprétatif, en tant que “*modality*”, que media, entre un système de signes (comme participant d’un ordre symbolique) et l’espace des actes communicatifs (participants à la production de sens en contexte). Les schèmes interprétatifs sont liés aux “*mutual knowledge*” que les acteurs utilisent et dont on attend d’eux qu’ils aient recours de manière à faire sens de l’activité sociale (Giddens, 1976, p. 161). « [They] are the modes of typification incorporated within actors’ stocks of knowledge, applied reflexively in the sustaining of communication. The stocks of knowledge which actors draw upon in the production and reproduction of interaction are the same as those whereby they are able to make accounts, offer reasons, etc. »¹⁶⁴ (Giddens, 1984, p. 29). En ce sens, il s’agit d’un :

« 'background knowledge' in the sense that it is taken for granted, and mostly remains unarticulated; on the other hand, it is not part of the 'background' in the sense that it is constantly actualized, displayed, and modified by members of society in the course of their interaction. Taken-for-granted knowledge, in other words, is never fully taken for granted, and the relevance of some particular element to an encounter may have to be 'demonstrated', and sometimes fought for, by the actor; it is not appropriated ready-made by actors, but is produced and reproduced anew by them as part of the continuity of their lives »¹⁶⁵ (Giddens, 1976, p. 107).

¹⁶³ Précisons qu’il fait référence à une acception relativement large du terme langage dans la mesure où il s’appuie sur des travaux qui traitent de sémiotique.

¹⁶⁴ « [Ils] sont les modes de typification incorporés dans les stocks de connaissances des acteurs, appliqués réflexivement dans le maintien de la communication. Les stocks de connaissances dont les acteurs ont recours dans la production et la reproduction des interactions sont les mêmes que ceux par lesquels les acteurs sont capable de rendre des comptes, de proposer des raisons, etc. » (notre trad.).

¹⁶⁵ « “*background knowledge*”, qui dans un sens renvoie à un pris-pour-compte qui reste le plus souvent inarticulé ; d’un autre côté, ce n’est pas une partie du “*background*” dans le sens où il est constamment actualisé, exprimé, et modifié par les membres d’une société dans le cours de leur interaction. Les connaissances prises-pour-compte, en d’autres termes, ne sont jamais totalement prises pour compte, et un acteur devra peut-être “démontrée” la pertinence de certains éléments

Les schèmes interprétatifs, en tant que catégorisation incorporée dans les connaissances des acteurs, sont ce qui forme la compréhension des acteurs et sur lesquels ils s’appuient de manière à justifier et expliquer. Les schèmes interprétatifs, vus tels des “pris-pour-compte”, ont ceci d’intéressant que leur mise en question s’opère par un travail interactionnel. Cette idée de schème interprétatif est relativement centrale dans notre étude car nous nous intéresserons aux scènes interactionnelles dans ce qu’elles permettent aux acteurs de mettre en discussion et d’actualiser ces “pris pour compte”, ces schèmes interprétatifs. Nous envisagerons d’ailleurs ce travail des schèmes interprétatifs comme l’un des éléments principaux du changement organisationnel dans la mesure où ils sont liés à l’interprétation et/ou la présentation que font les acteurs de l’activité de production. Nous pensons que le changement organisationnel est en partie joint à une modification de schèmes interprétatifs induite par le truchement de ce qui est mis en proposition dans les scènes interactionnelles (par exemple : des principes, des objectifs, des contraintes...). Plus largement, il nous semble qu’il se construit une dialectique, par les compétences réflexives des acteurs, entre schèmes interprétatifs et règles : les schèmes interprétatifs participent à l’interprétation des règles autant que la mise en place de règles ou l’application de règles *in situ* peut engendrer des modifications de schèmes interprétatifs. Précisons, toutefois, qu’ils sont à la fois ce qui forme l’interprétation, mais également une connaissance sur la manière dont les acteurs sont supposés interpréter des règles. Ainsi, en plus d’être des pris-pour-compte, des supports de l’interprétation, ils sont également des connaissances sur ce qu’il faut prendre pour compte, voire rendre pour compte. Nous aurons l’occasion d’exemplifier ce travail des schèmes interprétatifs dans le chapitre 7.

3) Comme préalablement introduit, Anthony Giddens ne considère pas le sens uniquement comme résultant d’énoncés ou de gestes : les actes communicatifs sont toujours situés et en cela le sens des actes communicatifs est à interpréter à la lumière de contextualités. Il a d’ailleurs régulièrement recours à des expressions comme « situation of communication », « in communication », « at communication » qui placent la communication elle-même comme lieu/moment d’échange social.

« In the production of meaning in interaction, context cannot be treated as merely the 'environment' or 'background' of the use of language. *The context of*

particuliers, voire même se battre parfois ; ce ne sont pas des prêts à l’emploi appropriés par les acteurs, mais plutôt produits et reproduits à nouveau par les acteurs dans la continuité de leurs vies » (notre trad.).

*interaction is in some degree shaped and organised as an integral pan of that interaction as a communicative encounter »*¹⁶⁶ (Giddens, 1979, p. 83).

Le contexte est ici considéré comme prenant part au processus de communication¹⁶⁷. Anthony Giddens ajoute que cette contextualité inclut l’environnement physique de l’interaction ainsi que l’ordre temporel des gestes et conversations, et qu’il participe à une “closure of meaning”¹⁶⁸, ou tout du moins à son orientation, face à la polysémie des terminologies du langage courant (Giddens, 1984, p. 71). Ainsi, pour résumer :

« From its aspect as a *medium of communication in interaction*, language involves the use of “interpretative schemes” to make sense not only of what others say, but of what they *mean*: the constitution of “sense” as an *intersubjective* accomplishment of mutual understanding in an ongoing exchange; and the use of contextual cues, as properties of the setting, as an integral part of the constitution and comprehension of meaning »¹⁶⁹ (Giddens, 1976, p. 104).

Ce qu’il met en avant dans ces deux dernières citations réside dans l’importance d’éléments contextuels dans la constitution du sens. Le contexte est un cadre qui fournit des éléments d’interprétation de l’interaction¹⁷⁰, néanmoins une partie de ce cadrage est issu de ce que les acteurs amènent dans celle-ci. Le contexte d’échange est à la fois cadre et produit de l’interaction.

Afin de préciser l’approche communicationnelle sous-jacente à la théorie de la

¹⁶⁶ « Dans la production de sens dans l’interaction, le contexte ne peut être considéré comme un simple “environnement” ou “background” de l’utilisation du langage. *Le contexte d’interaction est dans une certaine mesure formé et organisé comme participant de l’interaction en tant qu’interacteur communicationnel* » (notre trad.).

¹⁶⁷ Ceci est particulièrement intéressant car nous pensons que la construction de sens est située (Suchman, 1994) et distribuée au sens de (Hutchins, 1994). Dans nos analyses de scènes interactionnelles, nous y aborderons d’ailleurs la construction de sens en prenant en compte les différents éléments présents ou rendus présents, qu’il s’agisse d’acteurs humains ou non-humains (Cooren, 2006, 2010a, 2010b ; Cooren et al., 2008 ; Cooren & Robichaud, 2006).

¹⁶⁸ « clôture de sens » (notre trad.).

¹⁶⁹ « En tant que médium de la communication dans les interaction, le langage implique l’utilisation de “schèmes interprétatifs” afin de produire du sens non uniquement de ce que les autres disent, mais aussi de ce qu’ils veulent signifier : le constitution du “sens” comme un accomplissement intersubjectif de compréhension mutuelle est un échange continu ; et le recours à des indices contextuels, comme des propriétés du cadre, comme faisant partie intégrante de la constitution et la production du sens » (notre trad.).

¹⁷⁰ Anthony Giddens évoque plus particulièrement le côté virtuel, immatériel, du structurel, et en cela insiste sur le rôle de la mémoire comme vecteur et support de la structuration. Nous reviendrons, dans le chapitre 4 sur l’importance de la matérialité et plus particulièrement sur les outils-méthodes comme support de cadrage des interactions.

structuration, il nous semble possible de rapprocher cette conceptualisation de la production de sens de certains travaux produits (notamment ceux étiquetés “anthropologie de la communication”) par les chercheurs de l’école de Palo Alto (Bateson, Watzlawick, Hall, Birdwhistell et Goffman¹⁷¹ pour ne citer qu’eux). Ce qui importe, à la fois pour Giddens et pour les chercheurs du collège invisible¹⁷² de Palo Alto en termes de communication, se situe dans l’idée de construction du sens, de comment les acteurs, pris dans des interactions, tentent de faire sens à la fois de ce qui s’y échange en termes de messages et à la fois en ce qui concerne leurs relations. Anthony Giddens emprunte d’ailleurs beaucoup aux travaux d’Erving Goffman en expliquant qu’« un rassemblement suppose un contrôle réflexif mutuel des conduites dans la co-présence et par la co-présence. Le caractère contextuel d’un rassemblement est, de façon profonde et intégrale, indispensable à de tels procès de contrôle. Le contexte inclut l’environnement physique de l’interaction, mais il n’est pas simplement ce “dans quoi” l’interaction a lieu. Pour communiquer, les acteurs utilisent de façon routinière des éléments contextuels, y compris l’ordre temporel des gestes et des paroles [talk] » (Giddens, 1987, p. 120).

Par ailleurs, lorsqu’Anthony Giddens parle d’action, il insiste sur le fait que les acteurs ont une connaissance remarquable des conditions et des conséquences de leurs actions, mais que leurs actions peuvent conduire à l’émergence de conséquences inattendues. Ainsi, il est tout à fait envisageable que le sens qu’un acteur propose ne soit pas interprété de façon attendue par son interlocuteur, ce qui peut alors donner cours à une correction du premier ou à l’émergence d’un sens original lié au contrôle réflexif des acteurs. D’une certaine manière, du fait du caractère non nécessairement prédéterminée des interactions et des capacités réflexives des acteurs, il s’agit d’une co-construction de sens (de ce qui se dit, du positionnement et des conditions de l’interaction) plutôt que d’un “transfert” de sens.

Nous souhaiterions désormais revenir sur deux proximités que nous pouvons tisser entre les travaux d’Anthony Giddens et ceux de ces chercheurs. Les chercheurs de cette école ont

¹⁷¹ Le rapprochement effectué entre Erving Goffman et ce groupe de chercheurs n’est pas notre, il s’agit d’une proposition d’Yves Winkin (Winkin, 2000).

¹⁷² Nous utilisons cette expression à l’instar d’Yves Winkin, car des chercheurs comme Goffman ne travaillaient pas à Palo Alto, mais faisaient tout de même partie d’une même mouvance. Les uns et les autres avaient connaissance des leurs travaux, et pour certains d’entre eux avaient suivi les mêmes formations. Il s’agit davantage d’un réseau de chercheurs que d’une réelle accroche géographique (Winkin, 2000, pp. 20–21).

mis en avant deux principes de la communication qui nous paraissent fondamentaux¹⁷³ :

- Anthony Giddens considère, comme précédemment expliqué, que les significations sont des éléments du contexte, et en ce sens que l’on ne peut réduire la communication à une transmission d’un contenu. Il explique par ailleurs : « The meaning of utterances as “*communicative acts*” (if they have one) can thus always in principle be distinguished from the meaning of action, or the identification of action as particular acts [...] There is, in sum, a difference between making sense of what someone is doing when he is doing something (including making ritual utterances in marriage ceremonies), and making sense of how others make sense of what he says or does in efforts at communication »¹⁷⁴ (Giddens, 1976, pp. 86–87). Il s’agit là de la différence entre le sens de l’énoncé et le sens que semble lui donner le locuteur, qu’il semble exprimer. Les travaux des chercheurs de Palo Alto permettent de prolonger cette idée lorsqu’ils évoquent la *metacommunication*. Ce que Gregory Bateson appelle ainsi, renvoie aux éléments qui informent les locuteurs sur la nature de leurs rapports et ainsi sur la manière dont le sens de ce qui est proposé est à saisir. La disjonction analytique qu’il propose entre le digital et l’analogique renvoie à la distinction entre ce qui relève respectivement du contenu et de la relation, ce dernier étant considéré comme un second message sur le message spécifiant comment le premier devrait être appréhendé (Bougnoux, 2001, p. 18 ; Winkin, 2001, pp. 59–63)¹⁷⁵. Plus largement, « La sémantique de la relation ou du cadre précède donc les contenus de nos représentations en général, et pilote celles-ci. Ou, pour le dire autrement, communiquer suppose toujours deux niveaux d’émission et de réception des messages : premièrement des messages-cadres, et sur la base de ceux-ci des messages de contenu ou d’information proprement dite » (Bougnoux, 2001, p. 19). Et en cela « L’énonciation s’accompagne donc de marques qui indiquent quelle attitude propositionnelle le locuteur attache à tel énoncé » (Bougnoux, 2001, pp. 41–42). Nous ne proposerons pas spécifiquement d’analyse de métacommunication dans la suite de notre travail, néanmoins, nous

¹⁷³ Cela ne doit pas sous-entendre que tous étaient en accord avec ceux-ci.

¹⁷⁴ « Le sens d’énoncés comme “*actes communicationnels*” (s’ils en ont un) peut en principe toujours être distingué du sens de l’action, ou de l’identification de l’action en tant qu’acte particuliers [...] En somme, il y a une différence entre faire sens de ce que quelqu’un est en train de faire (incluant les énoncés rituels dans les cérémonies de mariages), et faire sens de la manière dont les autres font sens de ce qu’il dit ou fait dans ses efforts durant la communication » (notre trad.).

¹⁷⁵ Notons que ces deux auteurs ont fortement participé à la diffusion de ce courant de pensée en zone francophone (Belgique, France...).

ajouterons parfois quelques marqueurs telles des intonations, afin de rendre plus préhensible pour le lecteur l’attitude propositionnelle¹⁷⁶ des acteurs. Ainsi, les marqueurs d’attitudes propositionnelles d’un acteur informent les autres acteurs de la manière dont ils devraient saisir ce qui est énoncé. Parfois, il s’agit d’informer sur la latitude des acteurs à disposer ou à s’opposer à ce qui est énoncé.

- Le second point primordial est mis en avant par Ray L. Birdwhistell : « Un individu ne communique pas, il prend part à une communication ou il en devient un élément. Il peut bouger, faire du bruit..., mais il ne communique pas. En d’autres termes, **il n’est pas l’auteur de la communication, il y participe**. La communication en tant que système ne doit donc pas être conçue sur le modèle élémentaire de l’action et de la réaction, si complexe soit son énoncé. En tant que système, on doit la saisir au niveau d’un échange »¹⁷⁷ (cité dans : Winkin, 2000, p. 75, accentué par nous). Nous reprendrons cette perspective en nous intéressant aux scènes interactionnelles dans lesquelles s’opère un travail de mise en projet organisationnel. Ainsi nous ne considérons pas que les acteurs communiquent, mais qu’ils prennent part à la communication. Il s’agit d’envisager que la communication ne se résume pas à des successions d’actes communicationnels selon un modèle récepteur–émetteur. Appréhender la scène interactionnelle de cette manière induit que nous nous intéressons moins aux actes communicationnels en tant que tels qu’au truchement de ce que les acteurs humains et non-humains y proposent. Rappelons à nouveau que notre perspective méthodologique d’analyse des scènes interactionnelles auxquelles nous avons assisté a pour fondement l’idée émise par Daniel Bougnoux d’envisager la co-construction de sens comme le fait d’une tension entre proposition et disposition.

Concernant ce second point, il découle de ce qui précède que là où pour Ray L. Birdwhistell les acteurs prennent part à la communication, pour Anthony Giddens, les acteurs participent à l’interaction. Si on ouvre alors le concept de communication à celui d’interaction, d’autres perspectives sont envisageables. En fait, c’est dans les interactions que les acteurs co-construisent du sens mais aussi par elles que les acteurs sont investis et

¹⁷⁶ Nous préférons cette expression à celle de « communicative intent » d’Anthony Giddens car il ne nous semble pas de notre ressort de juger de l’intentionnalité des acteurs.

¹⁷⁷ Texte d’origine : Birdwhistell Ray L., (1959), Contribution of Linguistic-Kinesic Studies to the Understanding of Schizophrenia, in : Auerback Alfred (dir.), *Schizophrenia: An Integrated Approach*, Ronald Press, New York, p.104

négocient leur “positionnement social”¹⁷⁸ comme intersections de signification, de domination et de légitimation (Giddens, 1987, pp. 133–134). Outre la question du sens, l’interaction est le lieu dans lequel les rapports sociaux se négocient, s’instancient, se reproduisent, et par là même que les acteurs tentent de faire autorité les uns sur les autres en rapport à un ordre social (par exemple entre un responsable de production et ses subordonnés). En cela, la communication n’est pas seulement un lieu de production de sens, mais comporte un caractère agissant, notamment en tant que support d’expression d’autorité.

D’une certaine manière, on observe certaines proximités entre le concept de communication tel que développé par l’Ecole de Palo Alto et celui d’interaction par Anthony Giddens. Là où pour ce dernier la communication fait davantage référence à la production de sens, cette réflexion nous invite à réintroduire la dimension actionnelle dans l’appréhension de la communication car il nous semble que la dynamique proposition-disposition, moteur du processus de co-construction de sens, est aussi une dynamique de transformation. C’est par cette dynamique que les acteurs travaillent plus ou moins mutuellement leurs schèmes interprétatifs et par là-même agissent les uns sur les autres.

3.2.3.2. *Critiques de la conceptualisation de communication par Giddens*

Il nous semble que deux éléments rendent particulièrement difficile la lecture de cet auteur : le premier réside dans la dissémination de sa théorie de la structuration dans trois principaux ouvrages (Giddens, 1976, 1979, 1984). Chaque ouvrage tend à reprendre les éléments du/des précédent(s) en les approfondissant quelque peu. Cependant, dans ces ouvrages, il ne développe pas de manière homogène ses concepts, ce qui nécessite une lecture croisée de ceux-ci. Le second se situe dans la formalisation de sa pensée dans le schéma (Figure 9 p.94) qu’il reprend du géographe Gregory Derek¹⁷⁹ (lui-même s’étant inspiré de la théorie proposée par Giddens). Or ce schéma ne représente que partiellement sa pensée dans la mesure où il s’agit de scissions analytiques et qu’en cela la communication ne peut réellement être disjointe d’effets de pouvoir ou de sanctions normatives. Ainsi, James R. Taylor, en se basant sur l’ouvrage de 1984, critique son approche de la communication en

¹⁷⁸ Une position sociale peut se concevoir comme « une identité sociale qui s'accompagne d'un ensemble (pas nécessairement défini de façon précise) de prérogatives et d'obligations que peut mettre en œuvre ou remplir un acteur à qui cette identité est accordée (ou qui est « titulaire » de cette position) : ces prérogatives et obligations constituent les prescriptions de rôle associées à cette position » (Giddens, 1987, p. 134).

¹⁷⁹ Derek Gregory, (1982), *Regional Transformation and Industrial Revolution : a Geography of the Yorkshire Woollen Industry*, Macmillan, London, p.17

expliquant : « his characterization of communication appears to us unduly restrictive, in that we take communication to be as much about **the exercise of power** and the application of sanctions as it is about "signifying" and "interpreting." We share Austin’s view that all speech is *both* representation **and** action »¹⁸⁰ (Taylor, 1999, pp. 35–36, accentué par nous)¹⁸¹. Nous expliquons ici en quoi cette remarque est à la fois juste et intéressante mais aussi incomplète.

En effet, Giddens a principalement recours à la notion de communication en ce qui concerne la production de sens. Toutefois, il explique que la séparation qu’il fait entre “communication”, “sanction” et “pouvoir”, lorsqu’il parle d’interaction, est analytique et qu’il ne faut en rien les envisager comme dissociables. Dans une partie intitulée « The production of communication as “meaningful” » de son ouvrage *New Rules of Sociological Method*, Anthony Giddens écrit : « The production of interaction has three fundamental elements: its constitution as 'meaningful'; its constitution as a moral order; and its constitution as the operation of relations of power »¹⁸² (Giddens, 1976, p. 104). Par ailleurs, rappelons que pour lui le pouvoir est à la fois un pouvoir faire et un pouvoir faire-faire. Cependant l’expression « the operation of relations of power » nous semble ambiguë ou tout du moins davantage rendre compte de la relation de pouvoir que de la manière de l’expérimenter. L’expression de James R. Taylor « the exercise of power » permet alors d’insister sur le caractère agissant (performatif au sens large) des échanges qui adviennent au sein des scènes interactionnelles. Cette remarque de James R. Taylor a ceci d’intéressant qu’elle invite à une ouverture de l’*agency* dans les scènes interactionnelles. Sa proposition précise l’idée selon laquelle la communication n’est pas seulement co-production de sens, et ainsi, que participer au processus communicationnel, c’est agir.

En fait, la divergence fondamentale entre ces deux auteurs paraît tenir dans leurs acceptations différentes du lien interaction–communication. Là où Antony Giddens différencie communication d’interaction, James R. Taylor ne semble pas nécessairement les

¹⁸⁰ « sa caractérisation de la communication nous apparaît trop restrictive, nous appréhendons la communication dans ce qu’elle relève davantage de l’exercice de pouvoir et de l’application de sanctions qu’elle ne renvoie au “processus de signification et d’interprétation”. Nous partageons la perspective d’Austin que toutes les élocutions sont à la fois des représentations et des actions » (notre trad.).

¹⁸¹ Il s’agit là d’une des deux principales critiques de James R. Taylor à l’encontre des travaux d’Anthony Giddens, la seconde critique concerne les “*modalities*” ; nous serons amené, plus en aval (chapitre 4), à retravailler la conceptualisation de ces “*modalities*”.

¹⁸² « La production d’interaction a trois éléments fondamentaux : sa constitution en tant que “signifiant” ; sa constitution en tant qu’ordre morale ; et sa constitution comme opération de relations de pouvoir » (notre trad.).

distinguer. En fait Giddens conçoit son modèle de structuration du social en partant de l’interaction dont il tente de déterminer les éléments (communication, pouvoir, sanction), alors que Taylor, lui, part d’une approche communicationnelle langagière afin d’expliquer comment la communication a une portée organisationnelle. En fait, ici les deux termes se réfèrent sensiblement aux mêmes phénomènes. Néanmoins, on pourrait tout de même envisager une différenciation aspectuelle : l’étude de l’interaction renverrait davantage à sa dynamique temporelle, à la dynamique action – réaction – re-réaction... là où la communication renverrait à ce qui tient les acteurs, aux aspects symboliques, à ce qui est mis en commun lors des échanges¹⁸³. « Communiquer, c’est avoir ou mettre en commun » (Bougnoux, 1995, p. 35). Toutefois, les analyses interactionnelles peuvent rendre compte de cette mise en commun, et les analyses dites communicationnelles tiennent aussi compte des dynamiques spatio-temporelles. Par exemple, Daniel Bougnoux explique que dans la communication il y a un *prima* de la relation, en tant que cadre conditionnant le déchiffrement des messages, mais aussi l’aspect physique ou chronologique de mise en contact (Bougnoux, 1995, pp. 38–40). C’est en pensant cette inscription dans le temps des échanges que l’on peut alors envisager la communication en tant que processus de structuration ayant un caractère organisé-organisant.

Nous entendons par cela préciser notre acceptation de l’idée de communication, et ne pas la restreindre à la seule production de sens. 1) La communication est également empreinte de dynamiques actionnelles et comporte un pan normé/normatif. Puis, 2) la mise en commun suppose également la présence d’une dimension symbolique (dimension structurelle chez Anthony Giddens) dans le processus de communication. Plus largement, il nous semble que la théorie de la structuration, tout du moins ce que l’auteur présente dans sa conceptualisation de la dualité du structurel, peut être assimilée à un processus communicationnel. Nous avons conscience qu’ouvrir si largement la conceptualisation de communication peut conduire *in fine* à sa dissolution. Néanmoins il nous semble que cela permet d’en préciser les différents aspects et ainsi d’envisager plus largement la communication dans sa dimension organisationnelle. Par la suite, afin de préciser sa dimension agentive dans le travail de “développement fournisseur”, nous recourrons aux termes de scènes interactionnelles et de médiation, et de manière à préciser ce qui est en-jeux dans la communication, nous la

¹⁸³ En ce qui concerne cette distinction aspectuelle, nous sommes redevable à François Cooren qui a bien voulu que nous nous entretenions à ce sujet.

préciserons en nous appuyant sur de la dualité du structurel. La théorie de la structuration fournit alors un cadre à notre approche communicationnelle.

3.2.3.3. *Le caractère organisé-organisant de la communication*

Dans ce point, nous proposons un dernier questionnement du concept de communication. Comme nous l’évoquions ci-avant, la pensée structurationniste d’Anthony Giddens nous invite à considérer le social à travers une focale processuelle. Nous entendons envisager le processus de communication à travers le prisme de la dualité du structurel. Il s’agit alors d’envisager la communication tel un processus structuré et structurant. Nous précisons ici, à l’aide de travaux initiés par Karl E. Weick sur l’*“organizing”*, que le processus de structuration peut être envisagé tel un processus d’organisation.

A l’instar de travaux actuels (Cooren et al., 2008, 2006 ; McPhee & Zaug, 2000 ; Taylor, 1993a ; Vásquez & Marroquín, 2008 ; Weick et al., 2005) nous envisageons la communication comme un processus organisé (structuré) et organisant (structurant). On attribue communément l’émergence de ce courant de pensées aux travaux de Karl E. Weick qui s’efforça de saisir la construction de sens (*sensemaking*) en lien avec ce qu’il appelle *“l’organizing”* en renvoyant à l’idée d’un processus d’organisation¹⁸⁴. Karl E. Weick initia cette réflexion dans *The Social Psychology of Organizing* de 1969, et la prolongea dans son ouvrage de 1995 : *Sensemaking in Organizations*. Il s’efforça de proposer une vision interactionniste et constructiviste de l’organisation afin de rompre avec la vision positiviste et déterministe de celle-ci. En soit, cet auteur ne proposa pas directement de conceptualisation de la communication, néanmoins il stimula un élan vers la compréhension des phénomènes organisationnels en termes de processus. En replaçant cette visée dans une perspective communicationnelle, James R. Taylor et Elizabeth J. Van Every s’efforcent de définir ce qu’ils entendent par communication au regard du *“sensemaking”* :

« We see communication as an ongoing process of making sense of the circumstances in which people collectively find ourselves and of the events that affect them. The sensemaking, to the extent that it involves communication, takes place in interactive talk and draws on the resources of language in order to formulate and exchange through talk... symbolically encoded representations of

¹⁸⁴ Que nous écrivons *“organisation”* afin de le différencier d’organisation en tant que forme réifiée. Le suffixe *“-ation”* renvoie à l’action, le processus, et marque le côté dynamique ainsi que le mouvement.

these circumstances. As this occurs, a situation is talked into existence and the basis is laid for action to deal with it »¹⁸⁵ (Taylor & Van Every, 2000, p. 58).

En plus de mettre une focale particulière sur le caractère processuel de la communication, ces auteurs s’appuient sur l’idée d’ “*enactment*” développée par Karl E. Weick (comme procédé par lequel les acteurs créent, définissent, mettent en scène, réifient... leur propre contextualité). Plus précisément, ce dernier explique : « The close fit between processes of organizing and processes of sensemaking illustrates the recurring argument that people organize to make sense of equivocal inputs and enact this sense back into the world to make that world more orderly »¹⁸⁶ (Weick et al., 2005, p. 414). Le processus communicationnel, en tant que processus au travers duquel les acteurs tentent de donner du sens, a de forts liens avec l’organisation, car c’est par cette mise en ordre que les acteurs font sens, et par cette génération de sens que les acteurs créent de l’ordre. Certains auteurs sont allés jusqu’à discuter d’une d’équivalence entre communication et organisation (Cooren et al., 2006). Ainsi James R. Taylor explique : « If [...] language-in-use is how we do organization, organization is no longer independent of communication. On the contrary, it is entirely dependent on it because communication is where the organization gets produced »¹⁸⁷ (Taylor, 2006, p. 143)¹⁸⁸. Comme nous le précisons dans le chapitre précédent, nous n’envisageons pas l’organisation comme le seul fait d’un “*language-in-use*” (comme cela peut être envisagé dans certaines approches discursives des organisations). Néanmoins cette conceptualisation a l’intérêt de mettre l’accent sur la caractère organisant et organisé de la communication. Nous

¹⁸⁵ « Nous voyons la communication tel un processus continu de production de sens des circonstances dans lesquelles les personnes se trouvent de façon collective ainsi que des événements qui les affectent. Le “*sensmaking*”, dans la mesure où il implique de la communication, prend place dans des discussions interactives et s’appuie sur les ressources langagières de manière à formuler et échanger via la parole... des représentations symboliquement encodées de ces circonstances. Comme cela se produit, une situation est “*talked into existence*”, et la base est posée pour l’action qui doit faire avec » (notre trad.).

¹⁸⁶ « La proximité entre les processus d’organisation et les processus de “*sensemaking*” illustre l’argument récurrent que les personnes s’organisent pour faire sens d’éléments équivoques, et “*enacte*” ce sens en retour sur le monde afin de rendre ce monde plus ordonné » (notre trad.).

¹⁸⁷ « Si [...] le langage en train d’être utilisé est la manière dont nous faisons l’organisation, l’organisation n’est plus indépendant de la communication. Au contraire, elle est entièrement dépendante d’elle parce que la communication est là où la communication est produite » (notre trad.).

¹⁸⁸ Notons qu’à l’instar de James R. Taylor, nous envisageons les processus communicationnels participant de l’organisation comme effet et processus. Cependant, cet auteur vise à produire une théorie communicationnelle de l’organisation relativement générale et ainsi de rendre compte de la dynamique entre texte et conversation. En extrapolant quelque peu, ici tout devient potentiellement du “*texte*”. Nous préférons ne pas diluer les différents éléments participant de la dynamique organisationnelle (pratiques, règles, contraintes de production...) afin de conserver un certain niveau de précision dans ce qui est décrit et mis en tension.

proposons alors de déplacer la focale émise par Anthony Giddens qui s’intéresse au processus de structuration pour nous intéresser au processus d’organisation que nous envisageons de saisir à la lumière de sa théorie de la structuration, c’est-à-dire en regard de production de sens, d’exercice de pouvoir (au sens large d’*agency*), d’autorité, et d’un travail de conventionnalisation, de production-transformation de règles.

4. La communication comme perspective d’analyse du travail de “développement fournisseur”

En nous inscrivant dans cette optique, nous proposons de définir la communication tel un processus organisé-organisant dans et par lequel les acteurs, par leur compétence réflexive (comme compétence nécessairement limitée à mettre en regard des conditions et conséquences de leurs conduites), tentent de faire sens et d’agir les uns sur les autres par ce qui s’y échange. **Nous considérons la communication comme un processus :**

- **au sein duquel s’opère une distribution des mises en proposition¹⁸⁹ ;**
- **dans lequel les acteurs disposent de ce qui y est mis en proposition ;**
- **par lequel s’opère de la co-construction de sens via une mise en regard de la situation et des significations par l’intermédiaire de schèmes interprétatifs ;**
- **par lequel les acteurs agissent les uns sur les autres ;**
- **et par lequel les règles organisationnelles sont reproduites, éradiquées ou discutées.**

En ce sens nous considérons la communication comme un support de l’organisation, de la structuration du social. Nous aborderons le changement organisationnel auquel participe le travail de “développement fournisseur” à l’aide de cette conceptualisation de communication en tant que fondement de notre approche communicationnelle. Nous prolongeons et précisons cette approche dans le chapitre suivant en spécifiant notamment :

- le besoin d’introduire un questionnement sur les outils dans la théorie de la structuration ;
- puis, nous proposons de nous intéresser à ce qui se transforme dans ces scènes par le biais du recours au concept de médiation.

¹⁸⁹ Nous faisons là référence à la remarque de Daniel Bounoux lorsqu’il écrit que « L’émetteur propose, le récepteur dispose... » (2001, p. 42).

- Pour finir, les deux précédents points nous inviterons à revenir sur la conceptualisation de l’*agency* développée par Anthony Giddens de manière à en proposer une ouverture.

Nous aimerions relever un dernier point. Comme nous l’évoquions dans le chapitre précédent, nous n’entendons pas restreindre l’organisation et plus encore l’*organisation* à de la communication (même dans sa considération agissante). Il nous semble que les pratiques (productives ou autres) y participent tout autant. Il y a certes une part communicationnelle dans les pratiques (et pas seulement en ce qui concerne les pratiques discursives) mais l’organisation est aussi faite d’actions pratiques (appliquer un traitement chimique sur une pièce dépend incontestablement de nombreuses indications en ce qui concerne le traitement, les délais, le destinataire... mais il est aussi question d’appliquer ce traitement). En cela, nous pensons que davantage que « communication as organizing », il est intéressant de prendre en compte à la fois les pratiques et la communication dans le processus d’*organisation*. Nous n’entendons pas, dans notre travail, questionner directement le lien entre communication et *praxis*, ou dit autrement réintroduire la communication dans une théorie de l’action, mais nous proposons de saisir une partie du lien pratique-communication par l’analyse de scènes interactionnelles. Nous ne nous intéressons pas seulement aux pratiques discursives, mais aussi aux discours sur les pratiques, à la manière dont les acteurs rendent présents leurs pratiques organisationnelles quotidiennes.

Conclusion de chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté certains aspects la théorie de la structuration d’Anthony Giddens que nous entendons mobiliser pour notre compréhension du travail de “développement fournisseur”. Cette théorie vise à articuler ce qui relève de la structure et de l’action au sein de l’idée de “dualité du structurel” et par la dimension récursive des pratiques des acteurs. Nous avons précisé que le processus de structuration qui s’établit par cette dualité a à voir avec les compétences réflexives des acteurs dans ce qu’elles permettent de lier des connaissances et des projections. Rappelons que pour Anthony Giddens les structures sont virtuelles, immatérielles, et relèvent de traces mnésiques. En cela l’interaction est toujours sous l’effet d’un cadrage qui met en forme l’action, en retour l’action vient reproduire et transformer ces structures, ces cadres. Notre perspective est alors de repérer dans les scènes

interactionnelles ce qui est mis en proposition et vient jouer sur le processus réflexif des acteurs.

Nous avons présenté les différents constituants/constitués de la “dualité du structurel” qui s’articulent autour de trois axes¹⁹⁰ : pouvoir/domination, sanction/légitimation, communication/signification. Nous avons précisé que le pouvoir, en tant que capacité transformative des acteurs s’appuie sur deux types de ressources (d’allocation ou d’autorité) et que dans l’interaction, il est question de transformations en termes de faire et/ou de faire-faire. En ce qui concerne l’axe sanction/légitimation, nous l’envisageons comme la dynamique par laquelle s’effectue un jeu normatif. Il s’agit du processus de conventionnalisation par lequel les règles sont imposées, discutées, travaillées, supprimées... Il est ici question des règles organisationnelles, du cadrage normatif de l’activité. C’est en regard de ces conventions que les acteurs construisent leurs discours de manière à produire des justifications. Le dernier axe, communication/signification est celui que nous avons le plus reconsidéré au regard de la formulation d’Anthony Giddens. Tout d’abord, l’auteur envisage essentiellement la communication en tant qu’élément de l’interaction, comme le lieu de la production de sens. Celle-ci est en interaction avec les significations en tant qu’élément symbolique qui cadre les interprétations des acteurs et qui sont reproduites/transformées dans l’interaction. En proposant d’élargir son approche du concept de communication, nous avons rapproché cette conceptualisation de celle des chercheurs de Palo Alto. Plus précisément, nous avons mis en exergue certaines similitudes entre le concept de communication pour ces chercheurs et celui d’interaction chez Anthony Giddens. Ainsi nous avons mobilisé l’idée de Ray L. Birdwhistell selon laquelle les acteurs participent à la communication plus qu’ils ne communiquent. Ouvrir de telle sorte le concept de communication suppose alors que la communication comporte également un aspect normatif et une composante transformative (nous retrouvons là l’idée de scission **analytique** entre les termes communication/pouvoir/sanction qu’Anthony Giddens décrit).

Au cours de ce chapitre, nous avons spécifié ce en quoi la conceptualisation de communication établie par Anthony Giddens nécessiterait quelques précisions. A l’instar de James R. Taylor, nous avons introduit l’idée selon laquelle la communication comporte une dimension actionnelle, et que c’est justement par celle-ci qu’elle conduit à des transformations. Puisque nous nous intéressons plus particulièrement au changement

¹⁹⁰ A nouveau, il s’agit là de distinctions analytiques.

organisationnel, nous avons proposé d’envisager le processus de structuration, tel que peint par Anthony Giddens comme se constituant au sein de la “dualité du structurel”, tel un processus d’*organisation* par lequel s’opère le travail de “développement fournisseur”.

Dans ce chapitre, nous avons proposé une relecture de l’idée de communication telle que développée par Anthony Giddens. En nous appuyant sur celle-ci et en en ayant discuté certains points, nous y recourrons comme fondement de notre étude sur le travail de “développement fournisseur” : nous proposons une étude communicationnelle de ce travail de “développement fournisseur”. C’est-à-dire une étude dans laquelle nous considérons les échanges par lesquels s’opère, s’organise, le changement organisationnel. Nous appréhenderons les scènes interactionnelles en tant que lieux/moments de processus communicationnels dans lesquels il est question d’un cadrage structurel et d’une recomposition de cette structure en tant qu’ordre symbolique, de co-construction de sens, et par lesquels les acteurs agissent les uns sur les autres.

Chapitre 4

De la théorie structurationniste d’Anthony Giddens à l’étude des médiations : la dynamique technologie – organisation

Ce chapitre vient directement prolonger le précédent dans la mesure où nous entendons étendre certains aspects de la théorie structurationniste d’Anthony Giddens afin de questionner la dynamique technologie–organisation au sein du travail de “développement fournisseur”. Suivant ce dessein, dans un premier temps, nous nous attacherons à préciser les liens entre technologie et organisation en nous intéressant aux règles et pratiques des acteurs. Puis, en tenant compte de ces précisions, nous serons amené à proposer une extension de la conception de l’*agency* telle qu’elle est théorisée par Anthony Giddens.

Concernant ce premier point, nous suivons Patrice Flichy lorsqu’il envisage l’étude des usages des objets techniques selon une triple perspective :

- « – l’usage d’une technique a de multiples dimensions. Elle renvoie aussi bien à l’interface avec la machine, aux représentations sociales de la technique, au positionnement dans l’espace et le temps de la vie quotidienne, aux règles d’usage, aux pratiques sociales dans laquelle la technologie est encadrée, qu’aux ressources mobilisées par les utilisateurs,
- on ne peut pas étudier l’usage indépendamment de l’objet technique. La rencontre entre l’usager et la technique ne se déduit pas d’un encodage fait par les ingénieurs ou d’un script initial, elle laisse une grande autonomie au sujet (...),
- enfin, l’usage n’est pas individuel, il possède une dimension sociale. L’usager est membre d’un collectif réel ou imaginé, il coopère avec les autres acteurs du processus technique » (2008, pp. 163–164).

D’une manière générale, il se dégage ici l’idée d’une dialectique entre les règles d’usage (ou « script initial ») et les pratiques toujours situées et donc en contexte organisationnel des objets techniques. Considérant les outils-méthodes tels des objets techniques, nous nous intéresserons à cette dialectique. En effet nous faisons l’hypothèse que la rationalisation des organisations s’effectue, en partie, par leur équipement en technologies de gestion organisationnelle. Il s’agit donc là d’examiner le triptyque outil-méthode – organisation

(comme espace normé¹⁹¹) – pratiques dans lesquelles l’outil-méthode s’inscrit et en cela opère des effets de cadrage de celles-ci. Nous envisageons alors l’étude du travail de “développement fournisseur” par le biais de la dynamique transformationnelle de ces trois éléments. Plus précisément, dans notre analyse, nous étudierons comment, de manière collective, les acteurs questionnent et travaillent les usages prescrits en rapport à leur pratiques et leurs conditions.

Afin de préciser cette perspective d’étude, nous débiterons ce chapitre en interrogeant le concept de “technologie” afin de préciser la nature de ce qui fait l’objet d’implantation (ce que nous nommons outil-méthode) dans le travail de “développement fournisseur”. Nous recourrons aux travaux de Wanda J. Orlikowski (1992, 2000 ; 1995) et de Peter-Paul Verbeek (2006) dans la mesure où ceux-ci permettent de spécifier ce que sont et font ces outils-méthodes. Nous préciserons alors que les outils-méthodes et l’organisation (en tant qu’espace normé) opèrent des influences relatives des uns sur les autres car les outils-méthodes sont porteurs de règles organisationnelles. Nous interpréterons ensuite ces influences relatives comme le fait de médiations que nous définirons, à la lumière d’un travail de Jean Davallon (2004a), telles des transformations par le jeu de relations (au moins) triadiques. Envisager ces transformations nécessite alors de réinvestir l’idée d’*agency*. Dans ce dessein, dans un deuxième temps, nous reviendrons alors sur celle-ci en commençant par une synthèse succincte des éléments clefs de la théorie de la structuration d’Anthony Giddens repérés dans le chapitre précédent afin de préciser notre perspective d’étude du changement organisationnel à l’aune du processus de structuration. Nous indiquerons alors que nous envisageons le changement organisationnel comme résultant d’une dynamique “organisation en action” – “organisation en projet”. Puis, afin de nous munir d’outils méthodologiques nous permettant d’interroger les transformations à l’œuvre au sein de cette dynamique, nous proposerons finalement d’ouvrir la conceptualisation que fait l’auteur de l’idée d’*agency* aux acteurs non-humains en nous appuyant notamment sur les travaux de François Cooren (2006, 2010a, 2010b ; 2008). Nous insisterons alors sur le rôle des objets, et plus particulièrement des objet-méthodes, dans ce que leur matérialité participe, en tant qu’espace d’inscription, aux

¹⁹¹ Rappelons que dans le chapitre 2, nous expliquons que nous envisageons la dynamique organisation – *organisation*. L’“organisation” renvoie ici à une entité normée, régulée par l’intermédiaire d’un ensemble de règles organisationnelles. L’“*organisation*”, elle, fait référence à l’actualisation de la première, au processus organisationnel.

liaisons des scènes interactionnelles, et au transport de traces et méthodes. Pour finir, nous réintégrerons ces prolongements dans le schéma de la dualité du structurel d’Anthony Giddens qui constituera le support de base de notre analyse des scènes interactionnelles dans lesquelles il est particulièrement question de changement organisationnel.

1. “Technologie” : de quoi parle-t-on ?

A l’instar de Valérie Carayol, notre perspective vise à éviter le double déterminisme dont certains travaux sur les “technologies”¹⁹² peuvent faire preuve : « Une technologie n'entraîne pas les effets automatiques et mesurables. Le déterminisme social qui voudrait que ce soient les caractéristiques sociales ou socioprofessionnelles des usagers d'une technologie qui soient prégnantes dans les faits que le produit n'est pas non plus très pertinent. La technologie perturbe une organisation initiale, qui se réorganise en fonction de nombreux paramètres dont la technologie fait partie, sans être forcément primordial » (2004, p. 47). Nous questionnerons plus particulièrement l’articulation entre technologie et organisation. En nous appuyant sur les travaux de Wanda J. Orlikowski visant à examiner cette articulation, nous tâcherons ici de préciser ce que nous entendons par technologie, ce qui nous amènera à considérer le “développement fournisseur” comme un travail d’équipement en “technologies organisationnelles” par le biais d’outil-méthodes. Nous expliciterons alors ce que nous qualifions par l’expression “outil-méthode”.

1.1. Les pistes proposées par Orlikowski

A la différence de présentations qui retracent chronologiquement l’évolution des travaux de Wanda J. Orlikowski et tendent à relater sa fidélité croissante à la théorie structurationniste d’Anthony Giddens (Bonneau, 2010 ; Groleau & Mayère, 2007 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2010), nous exposerons trois de ses textes qui nous paraissent relativement pertinents dans la compréhension de la notion de “*technology*”, de manière à mettre en exergue ce qu’elle qualifie de “*technologies*” et “*Technology-use médiation*”. Afin de clarifier ses cadrages théoriques, nous les resituerons en mettant en perspective ses objets d’études, la définition de structure sous-tendue et sa caractérisation des “*technologies*”.

¹⁹² Si nous mettons ce terme entre guillemets c’est que nous lui préférons celui d’outils-méthodes. Nous précisons pourquoi nous recourons à cette expression un peu plus loin.

1.1.1. “Technology-in-practice”

Nous nous référons ici au texte *Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations* publié en 2000, dans lequel l’auteure s’intéresse particulièrement à l’émergence des pratiques dans les interactions récursives entre les acteurs humains et les outils. Elle étudie l’implantation d’un même “groupware”¹⁹³ dans trois sites différents et montre que les utilisations qui en sont faites demeurent très diverses. « ... rather than starting with the technology and examining how actors appropriate its embodied structures, this view starts with human action and examines how it enacts emergent structures through recurrent interaction with the technology at hand »¹⁹⁴ (Orlikowski, 2000, p. 407). Son objet d’étude étant la confrontation de pratiques d’un même outil, elle étudie les processus itératifs entre acteurs sociaux et structures au fil de l’utilisation récurrente qui est fait d’un outil technique.

« Thus, Structures of technology use are constituted recursively as humans regularly interact with certain properties of a technology and thus shape the set of rules and resources that serve to shape their interaction. Seen through a practice lens, technology structures are emergent, not embodied »¹⁹⁵ (*idem*).

Ainsi, les structures émergeant de l’utilisation d’un outil (“*technology-in-practice*”) sont des règles et ressources qui sont (re-)produites par l’utilisation récurrente qu’en ont les acteurs. A l’instar de Giddens, la structure est ici comprise comme un ensemble de règles et de ressources instanciées dans des pratiques récurrentes. Les différents constituants d’un outil technique comme les procédures, les catégorisations..., ne sont pas d’emblée et par essence des éléments de structuration. Ils le deviennent lorsqu’il sont mobilisés régulièrement qu’ils participent à la structuration de l’action des acteurs ; en ce sens ils sont impliquées en tant que des règles et ressources dans la constitution d’une pratique sociale :

« Until such time as these are actually used in some ongoing human action - and thus become part of a process of structuring – they are, at best, **potential structuring elements**, and at worst, unexplored, forgotten, or rejected bits of

¹⁹³ Logiciel permettant à différents acteurs d’effectuer un travail de groupe de manière distante.

¹⁹⁴ « ...plutôt que de commencer par la technologie et d’examiner la manière dont les acteurs s’approprient ses structures intégrées, cette perspective débute par l’action humaine et examine comment la technologie “*enacts*” des structures émergentes par des interactions récurrentes avec la “technology at hand” » (notre trad.).

¹⁹⁵ « Ainsi, les structures de l’utilisation de la technologie sont constituées récursivement lorsque les humains interagissent avec certaines propriétés d’une technologie et par là-même forment l’ensemble des règles et ressources qui servent à mettre en forme leur interaction. A travers une focale sur les pratiques, les structures de la technologie sont émergentes et intégrées » (notre trad.).

program code and data cluttering up hard drives everywhere... From a structurational perspective, however, external entities and internal schemas are only constituted as rules and resources when they are implicated in recurrent social action »¹⁹⁶ (*idem*, p. 406, accentué par nous).

Il est alors intéressant de noter que Wanda J. Orlikowski réintroduit et spécifie l’usage qu’elle fait de la notion de “*facilites*”¹⁹⁷. Elle replace les outils-méthodes au niveau des “*modalities*” et ainsi envisage les “*facilities*” en tant qu’éléments ayant un potentiel structurant. La Figure 10 schématise cette conceptualisation des “*technologies-in practice*” :

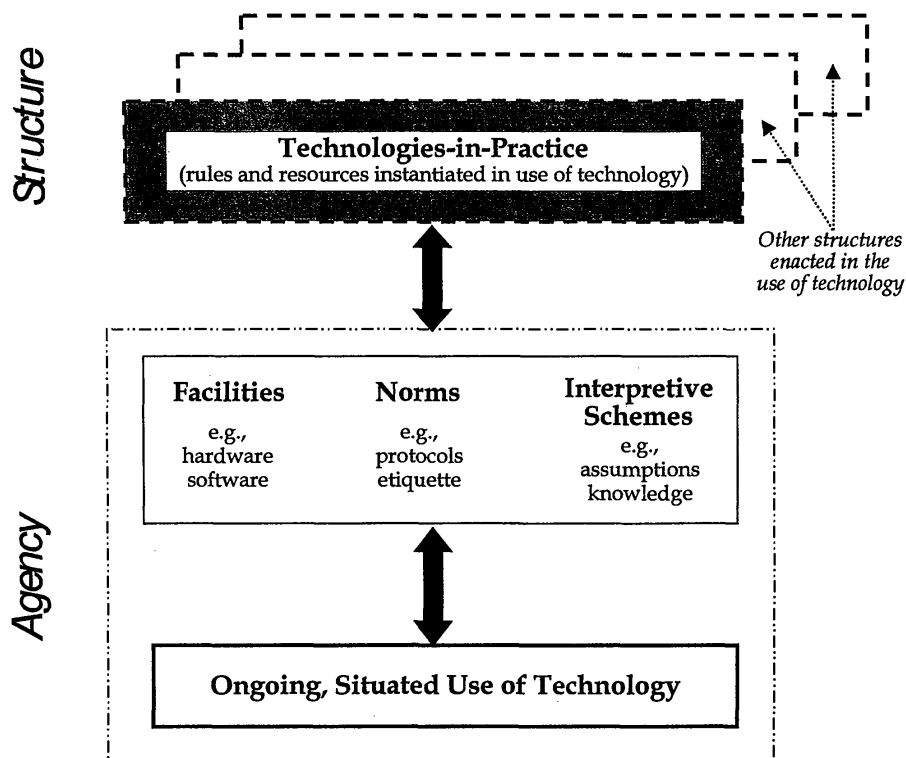


Figure 10 : Enactment of Technologies-in-Practice (Orlikowski, 2000, p. 410)

Notons toutefois que lorsqu’elle définit “*technology-in-practice*” comme une sorte de structure récursivement constituée, comme des règles et ressources (re)produites par les

¹⁹⁶ « A partir du moment où elles sont effectivement utilisées par les acteurs dans processus d’action — et ainsi devenir une part du processus de structuration — elles sont, au mieux, des éléments potentiellement structurant, et au pire, inexploités, oubliés ou des bits de code et de données de programmes rejetés encombrant les disques durs... Cependant d’un point de vue structurationniste, les entités externes et les schémas internes ne sont constitués seulement que comme des règles et ressources lorsqu’elles sont impliquées dans des actions sociales récurrentes » (notre trad.).

¹⁹⁷ Rappelons que le terme “*facility*” ne fait pas réellement l’objet d’une définition par Giddens dans son ouvrage de 1984 ; ceci est probablement dû à la faible importance qu’il semble prêter à ce qui a trait à la matérialité.

acteurs lors de leur usage des outils, elle ajoute que sa focale est analytique et que diverses structures sont en permanence reproduites par les acteurs :

« Because the enactment of a technology-in-practice is situated within a number of nested and overlapping social systems, people's interaction with technology will always enact other social structures along with the technology-in-practice, for example, a hierarchical authority structure within a large bureaucracy, a cooperative culture within a participative workgroup, the normative structure of a religious or professional community [...] In their recurrent and situated action, actors thus draw on structures that have been previously enacted (both technologies-in-practice and other structures), and in such action reconstitute those structures »¹⁹⁸ (Orlikowski, 2000, p. 411).

Au final, dans ce texte, l’auteure s’est particulièrement intéressée à l’émergence d’une structure qu’elle nomme “*technology-in-practice*”, néanmoins, nous rejoignons la critique portée par Carole Groleau et Anne Mayère (Bonneau, 2010 ; Groleau & Mayère, 2007) : ici, elle spécifie peu la nature de “*technology*”.

1.1.2. “La dualité de la technologie”

Afin de préciser plus en détails ce qui peut être entendu par technologie, nous pensons que le concept de “*duality of technology*” permet de compléter l’idée selon laquelle les outils sont des éléments potentiellement structurants. Nous renvoyons ici au texte de 1992 intitulé : *The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations*. Toujours en reprenant l’approche proposée par Anthony Giddens, Wanda J. Orlikowski propose, dans cet article, une approche davantage techno-centrée dans laquelle elle réduit la technologie à des artefacts matériels (comme diverses configurations de *hardware*¹⁹⁹ et de *software*²⁰⁰)²⁰¹. Ceci lui permet d’établir une distinction analytique entre l’aspect matériel de la technologie et les activités d’utilisation et de conception (Orlikowski, 1992, p. 403). Ici, son objet d’étude

¹⁹⁸ « Du fait que l’ “*enactment*” de la “*technology-in-practice*” soit situé dans de nombreuses imbrications et chevauchements de systèmes sociaux, les interactions des personnes avec la technologie produira toujours d’autres structures sociales avec la “*technology-in-practice*”, par exemple, une structure d’autorité hiérarchique dans une grande bureaucratie, une culture coopérative dans un groupe de travail participatif, la structure normative d’une communauté religieuse ou professionnelle [...] Dans leur action récurrente et située, les acteurs recourent à des structures qui ont préalablement été produites (à la fois les “*technologies-in-practice*” et les autres structures), et par là-même reconstituent ces structures » (notre trad.).

¹⁹⁹ Matériel.

²⁰⁰ Logiciel.

²⁰¹ Notons que les objets d’études de cette auteure ont toujours mis en scène des technologies informatiques. Ceci explique cette précision quant à la nature de la technologie qu’elle décrit. Néanmoins la distinction entre hardware et software n’est pas inintéressante, nous revenons sur celle-ci par la suite.

est construit autour des analyses successives du développement d’un outil informatique (visant une optimisation de la production au sein d’une entreprise de consulting), et de son appropriation. En écho à la “dualité du structurel” d’Anthony Giddens, elle propose d’introduire ce qu’elle nomme “*duality of technology*”. Elle conçoit la “*duality of technology*” comme une scission analytique entre la conception et l’utilisation d’un outil :

« In attempting to understand technology as continually socially and physically constructed, it is useful to discriminate analytically between human action which affects technology and that which is affected by technology. I suggest that we recognize human interaction with technology as having two iterative modes: the design mode and the use mode. I emphasize that this distinction is an analytical convenience only, and that in reality these modes of interaction are tightly coupled »²⁰² (*idem*, p. 408).

Cette perspective lui permet de concevoir les artefacts matériels comme le résultat d’activités sociales et ainsi de considérer les interactions entre les outils et les acteurs comme participant d’un phénomène de structuration. Certaines auteures virent dans la proposition de Wanda J. Orlikowski une tentative d’introduire du matériel dans le structurel, en considérant qu’elle envisageait les outils comme “matérialisation de la structure” (Bonneau, 2010 ; Groleau & Mayère, 2007 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2010). Néanmoins, il nous semble que ce point de vue doit être quelque peu nuancé. Certes elle écrit :

« In suggesting that we try and understand technology from the point of view of structuration, I propose that it be considered as one kind of structural property of organizations developing and/or using technology. That is, **technology embodies and hence is an instantiation of some of the rules and resources constituting the structure of an organization** »²⁰³ (Orlikowski, 1992, p. 405, accentué par nous).

Toutefois, nous aimerions relever deux nuances :

- la première réside dans le fait que Wanda J. Orlikowski n’appréhende pas les outils comme “matérialisation de la structure”, mais comme porteurs de règles et

²⁰² « En tentant de comprendre la technologie comme continuellement, socialement et physiquement construites, il est utile d’opérer une distinction analytique entre l’action humaine qui affecte la technologie et celle qui est affectée par la technologie. Je propose que l’on reconnaisse que l’interaction humaine avec la technologie a deux modes itératifs : le “*design mode*” et le “*use mode*”. J’insiste sur le fait que cette distinction relève seulement d’un ordre analytique, et qu’en réalité les deux modes sont étroitement couplés » (notre trad.).

²⁰³ « En suggérant que l’on tente de saisir la technologie du point de vue de la structuration, je propose de la considérer comme une sorte de propriété structurelle des organisations qui développent et/ou utilisent la technologie. En cela, la technologie incarne et ainsi est une instanciation de quelques règles et ressources constitutives de la structure d’une organisation » (notre trad.).

ressources constitutives de la structure d’une organisation. Elle insiste d’ailleurs sur le caractère situé et continu de la structuration :

« These structural or institutionalized properties (structure) are drawn on by humans in their ongoing interactions (agency), even as such use, in turn, reinforces the institutionalized properties »²⁰⁴ (*idem*, p. 404).

- La seconde, qui vient également nuancer notre premier propos, est qu’elle introduit la notion déterminante de “flexibilité interprétative” :

« (...) technology is *interpretively flexible*, hence that the interaction of technology and organizations is a function of the different actors and socio-historical contexts implicated in its development and use » (*idem*, p. 405).

Cette idée nous semble être en lien direct avec ses travaux ultérieurs et notamment celui que nous avons précédemment présenté. Le fait que l’usage supposé des outils puisse faire l’objet d’interprétations flexibles permet d’envisager des utilisations différentes de ceux-ci, et autorise ainsi à dire que d’un même outil peuvent potentiellement découler différentes “*technologies-in-practice*”. Cependant, nous aimerions insister sur le terme “flexible” car celui-ci évoque une restriction des interprétations et utilisations possibles ; la flexibilité n’est pas la diversité sans fond. Il est peu probable qu’une machine à écrire, hors des mains fantasques de Jules Vernes, nous mène sur la lune. Wanda J. Orlikowski explique :

« While the notion of interpretive flexibility recognizes that there is flexibility in the design, use, and interpretation of technology, the factors influencing it allow us to acknowledge that the **interpretive flexibility of any given technology is not infinite**. On the one hand, **it is constrained by the material characteristics of that technology**. Technology is at some level physical in nature and hence bounded by the state of the art in materials, energy, and so on. On the other hand, **it is constrained by the institutional contexts** (structures of signification, legitimation and domination) and different levels of knowledge and power affecting actors during the technology's design and use »²⁰⁵ (*idem*, p. 409, accentué par nous).

²⁰⁴ « Ces propriétés structurelles ou institutionnelles (structure) sont utilisées par les humains dans le flot continu de leurs interactions (agency), en retour, alors même qu’elles sont utilisées, elles renforcent les propriétés institutionnalisées » (notre trad.).

²⁰⁵ « Alors que la notion de flexibilité interprétative met l’accent sur le fait qu’il y a une flexibilité dans la conception, l’utilisation, et l’interprétation de la technologie, les facteurs qui l’influence nous invite à mettre en avant le fait que cette flexibilité interprétative n’est pas infinie. D’un côté, elle est contrainte par les caractéristiques technologiques de la technologie. La technologie, à un certain niveau, relève de la matérialité et ainsi est limitée par l’état de l’art sur les matériaux, l’énergie, etc. D’un autre côté, elle est contrainte par les contextes institutionnels (structures de signification, légitimation et domination) et par différents niveaux de connaissance et de pouvoir affectant les

En ce sens, les outils techniques en tant que médias de pratiques sociales et configurations de *hardware* et *software*, ne peuvent que participer à leur mise en forme et non les déterminer. Ils sont à considérer telles des ressources favorisant/permettant et inhibant/contraignant certaines pratiques de travail. On rejoint la perspective d’Anthony Giddens selon laquelle les médias à travers lesquels s’opère une (re-)production du social sont à la fois contraignants et permissifs. Un autre point important soulevé par l’auteure tient dans l’influence du contexte institutionnel dans la conception et l’appropriation des “*technologies*”. Nous revenons sur ce point en 1.4 p. 133.

1.2. De la nature des objets techniques

Préalablement à l’exposition du troisième texte de Wanda J. Orlikowski que nous voudrions aborder, nous proposons d’insister un instant sur la nature des technologies.

1.2.1. La question de la “technologie”

Aujourd’hui, nombre de travaux constituent leur objet de recherche autour de “technologies”, et dans notre discipline, plus particulièrement autour de ce qui est communément nommé Technologies de l’Information et de la Communication (TIC). Comme le remarque Anne Mayère (2006, 2010), ce à quoi l’expression TIC renvoie est souvent peu explicité et est souvent considéré selon une acceptation conventionnelle et floue. Par exemple, dans un numéro récent de la revue *Réseaux* intitulé : “Information et changements organisationnels dans les entreprises”, certains articles proposent d’évaluer des différences entre outils TIC et outils de gestion, en fonction de leur diffusion au sein des entreprises françaises. Néanmoins, nous n’avons pas trouvé, dans ce numéro, de réelles tentatives de définition ni de l’un ni de l’autre. On peut y lire : « Ainsi, les entreprises sont interrogées sur l’équipement de leur système d’information (les outils TIC), de leurs systèmes de production et de travail et sur celui des relations interentreprises (les outils de gestion) » (Guillemot & Kocoglu, 2010, p. 170). Nous voudrions émettre deux remarques :

- Vouloir distinguer ce qui relève des outils TIC ou des outils de gestion, ne nous semble pas pertinent. L’ERP²⁰⁶ est l’exemple même d’un outil de gestion basé sur la transmission et la centralisation de données. Nous considérons les outils-méthodes de gestion comme des TIC dans le sens où il est toujours question de mise en forme

acteurs durant la conception et l’utilisation de la technologie » (notre trad.).

²⁰⁶ Logiciel de gestion intégrant les différentes fonctions de l’entreprise (production, finances, gestion des ressources humaines...).

d’informations. Précisons qu’à l’instar d’Yves Jeanneret, nous considérons le “de” problématique dans l’expression Technologies de l’Information et de la Communication. Les TIC « Sont-elles fabriquées avec l’information ou fabricantes d’informations ? L’information est-elle leur matière première ou leur résultat ? » (Jeanneret, 2007, p. 58). Les outils de gestion peuvent participer d’une mise en forme de la coordination des actions des acteurs, mais dans tous les cas ce sont des supports informationnels dans le sens où ils supposent le codage d’informations en données, en signes, selon des cadres prédéfinis, et produisent en retour de nouvelles données (par compilation, différenciation...).

- Qu’il s’agisse des “outils TIC” ou des “outils de gestion”, ne sont souvent considérés que les outils électroniques, voire informatiques. Il nous semble, en effet, que d’une manière générale lorsqu’il est question de TIC (sans doute moins souvent en matière d’outils de gestion) seuls les outils ayant une composante électronique sont considérés (téléphone portable, terminal internet...). Un Post-it[®] ne serait-il pas un support dont les caractéristiques cadrent l’utilisation qui peut en être fait, n’est-il pas un véhicule de traces (un marque page, un support permettant de laisser un mémorandum...) et en cela un outil, un medium relevant du champ des TIC ?

Par ailleurs, Anne Mayère et Carole Groleau (2007) rendaient compte du fait qu’explicitier le rôle des technologies dans l’évolution actuelle des organisations nécessite une définition non exclusivement centrée sur les machines (ou leurs terminaux) et qui prend alors en considération l’importance croissante des méthodes et des techniques intellectuelles. Afin d’aller plus en avant dans la compréhension de ce que sont les TIC, et de spécifier ce que nous entendons par technologie, nous suivons la proposition d’Anne Mayère :

« We define Information and Communication Technologies as the combination of technical objects and methods dealing with Information/Communication activities, and of the theoretical and practical knowledges mobilized in their design, implementation and use (Mayère, 2010) »²⁰⁷ (Mayère & Cooren, à paraître).

²⁰⁷ « Nous définissons les TIC comme une combinaison d’objets techniques et de méthodes liés aux activités informationnelles/communicationnelles, et des connaissances théoriques et pratiques mobilisées dans leur conception, leur implémentation et leur utilisation » (notre trad.).

Dans la première partie de la définition, il est question d’envisager les TIC tels des objets techniques²⁰⁸, qui ont une dimension matérielle (« machines ») et qui supportent et sont constitués autour de techniques, de méthodes. Ces objets techniques participent à un processus communicationnel dans la mesure où l’un de leurs attributs réside dans la centralisation d’informations, la production d’informations, le transport de données, et la présentation de données. Ces objets techniques participent du “transport” d’informations, mais également à leur mise en forme par un cadrage de leur inscription et de leur présentation. Il est question d’inscriptions-présentations de traces, qu’il s’agisse de formes graphiques (traits, lettres...) sur un papier ou sur un terminal informatique équipé d’un écran. Traces qui, au final, sont l’objet d’interprétations. En quelques sortes, bien qu’il n’inclut dans les TIC que les outils informatiques, nous reprenons la distinction proposée par d’Yves Jeanneret : d’un côté l’« information₁ » au sens mathématique (que nous nommons “donnée”) et de l’autre côté, l’« information₂ » dans sa perspective sociale, dans le sens où le processus d’information passe par une nécessaire interprétation (Jeanneret, 2007, pp. 58–65). En cela, ce sont les « informations₁ » qui font l’objet de “transport”. L’une des particularités des TIC numériques tient dans le fait qu’elles peuvent croiser mathématiquement des données, et peuvent ainsi produire d’autres « informations₁ » par des calculs — tels qu’ils sont conçus dans la couche logiciel de l’objet technique — (par exemple des indicateurs de production, de charge d’atelier...).

Dans la seconde partie de la définition, il est davantage question des connaissances théoriques et pratiques mobilisées par les acteurs qui conçoivent l’outil, l’implémentent ou l’utilisent. Cette deuxième partie insiste plus particulièrement sur le travail de l’outil, qu’il s’agisse d’une écriture de l’outil (par exemple de la définition des entrées et/ou des modes de calcul pour un TIC numérique), ou de la manière dont cet objet technique travail les scènes interactionnelles, voire l’activité organisationnelle à laquelle il participe . Nous présenterons, dans le chapitre 7 ce double travail des outils-méthodes de gestion, et montrerons que les connaissances théoriques et pratiques (des outils et des pratiques et règles organisationnelles) des différents acteurs présents dans les réunions sont justement ce qui est mis en discussion et génèrent des tensions.

Nous souhaiterions également insister sur la confusion induite par des utilisations parfois ambiguës du terme “technologie”. Tout d’abord, il s’agit d’un problème de traduction.

²⁰⁸ Au sens de Gilbert Simondon (2005).

“Technologies” en anglais (et souvent au pluriel) est une référence beaucoup plus pragmatique que la signification à laquelle l’association des termes grecs *tekhnê*²⁰⁹ et *logos*²¹⁰ contribuait. Ainsi, à la manière de Wanda J. Orlikowski, il n’est pas rare de rencontrer ce terme désignant un objet technique (« I restrict its *scope* to material artifacts... » (Orlikowski, 1992, p. 403). Notons que cette utilisation est aussi devenue l’un des usages courants en français : il semble d’ailleurs que le recours à cette acception soit parfois le fait d’une recherche d’effets de nouveauté et de publicité. Il s’agit là, toutefois, d’une évolution relativement récente, à l’origine, le mot “technologie” référerait à la terminologie : « ensemble des termes techniques propres aux arts, sciences, métiers » (TLFi : <http://atilf.atilf.fr/>, consulté le 01/08/2010), puis à un ensemble de techniques.

1.2.2. Proposition terminologique

La définition proposée ci-dessus a ceci d’intéressant qu’elle met en exergue différents aspects des TIC : ce qu’elles sont (objets techniques et méthodes) et comment elles sont (leur “design”, et les manières dont elles sont mises en œuvre). Néanmoins, afin de préciser notre conception des technologies en tant qu’objet technique et éviter certains malentendus que pourraient engendrer des termes trop englobant, nous préférons désormais utiliser la terminologie suivante :

- **Outil** : il s’agit d’une configuration d’artefacts matériels²¹¹ (ceci renvoie à ce qu’Orlikowski nomme “*technology*” en tant que configuration de “*hardware*” et “*software*” (termes spécifiques au monde informatique). Plus largement, nous traduisons la notion de “hardware” par composés-composants matériels. Nous recourons à l’idée de composé-composant car un outil nécessite une configuration de divers éléments, de divers composants (par exemple les ERP en tant qu’outils de gestion, nécessitent des postes informatiques, des périphériques de saisie, de support de transmission de données....), et chacun de ces éléments sont des composés d’autres composants (un clavier est un assemblage de touches, d’un cadre, de ressorts, d’un connecteur...). Le terme “software” (logiciel en français) nous semble devoir faire l’objet de la division analytique suivante :

²⁰⁹ *Tekhnê* renvoie au savoir-faire, aux connaissances techniques.

²¹⁰ *Logos* renvoie à l’idée de parole, de discours.

²¹¹ On pourrait utiliser instrument ou appareil de façon interchangeable avec artefacts, néanmoins artefacts nous semble plus englobant.

- tout d’abord, il faut considérer les logiques qui y sont inscrites, autour desquelles il est constitué (par exemple, comme nous l’expliquions précédemment, les modules de GPAO²¹² dans les ERP, bâtis autour de la logique MRP ou MRP2) ;
- puis, nous indiquions précédemment que nous n’entendions pas restreindre les TIC ou outils-méthodes de gestion aux seuls médias informatiques. Considérons par exemple le mode d’évaluation du 5S : une fois la démarche mise en place, il y a régulièrement des évaluations visant à vérifier le respect de celle-ci. Pour ce faire, les responsables seront amenés à évaluer l’état des différentes zones selon certains critères indiqués sur une fiche type (voir annexe 11 p. XIV). Il s’agit, pour eux, d’attribuer une note selon chacun des critères. Cette fiche ne représente qu’un des éléments à travers lesquels la démarche 5S s’incarne, mais en tant que partie de cette configuration d’éléments de natures variées²¹³ il est intéressant de la saisir en tant qu’artefact matériel (une feuille de papier) mais aussi en tant qu’ “architexte”. Nous empruntons cette notion d’ “architexte” à Yves Jeanneret qui la définit ainsi :

« **Les architextes, ce sont des écritures de l’écriture.** Quelqu’un a écrit en amont de vous les formes dans lesquelles vous allez écrire. (...) Architextes de la mise en forme (traitement de texte, logiciel de présentation visuelle), de l’échange de correspondance (messageries, chats), de la recherche d’information (moteurs de recherche), de l’intertextualité (fils RSS), etc. Les architextes sont des objets logiciels qui industrialisent la capacité des formes écrites à configurer des pratiques, (...), et instaurent à ce titre une nouvelle économie scripturaire » (Jeanneret, 2009, p. 8 du document, accentué par nous).

Les exemples proposés par Yves Jeanneret — auteur qui s’intéresse particulièrement aux écrits d’écran — relèvent explicitement du domaine informatique, néanmoins il nous semble que cette définition peut amplement dépasser ces seuls écrits d’écran. La feuille de notation du bon respect des consignes établies dans le cadre du 5S se présente sous la forme d’un tableau dans lequel des critères sont listés : en ceci nous voyons un architexte, c’est-à-dire un cadrage visuel à l’intérieur duquel les responsables de zones doivent reporter leurs notes. On pourrait voir ici l’interface entre les logiques constitutives de l’outil et ce qui met en forme l’activité d’interactions entre l’outil-méthode et les acteurs utilisateurs. Il est donc question d’un

²¹² Gestion de Production Assistée par Ordinateur.

²¹³ En tant que composé de substances variées par des procédés chimiques... et composant d’un réseau d’artefacts (dans lequel on trouve notamment des bandes adhésives servant à délimiter les zones et emplacements de chaque postes, poubelles... dans les ateliers) prêtant existence à cet outil.

“cadreur de pratiques”, à la fois en tant que cadre d’inscription scripturaire, en tant que délimitation de la flexibilité des pratiques, et en tant que support d’un cadre normatif impliquant des sanctions.

- **Technique / Méthode** : nous considérons ces mots comme relativement interchangeables. Il est parfois fait état qu’une technique puisse être composée de différentes méthodes, pour autant, il ne nous serait pas non plus étranger de considérer qu’une méthode puisse faire appel à la mise en œuvre de différentes techniques. Nous utilisons ces termes en faisant référence au couple usage/pratique comme facteur inévitablement lié à la conception/appropriation de l’outil. En cela nous distinguons analytiquement : 1) la méthode prescrite et inscrite dans l’outil (Akrich, 1991), 2) la méthode étroitement liée à la précédente dans laquelle l’usage de l’outil est supposé s’inscrire (Simondon, 2005)²¹⁴ comme par exemple la logique MRP2, et 3) ce qui se constitue au fil du temps comme méthode émergée de son utilisation en situation par les acteurs. Un outil, en tant qu’artefact matériel, ainsi que support de logiques et d’architextes, est inséparable des méthodes qui l’accompagnent. Nous entendons par là, en reprenant l’idée de “*duality of technology*”²¹⁵ développée par Wanda J. Orlikowski : les prescriptions d’usages (par exemple les démarches de mise en œuvre reportées dans les manuels d’utilisation, composées de successions d’étapes modélisées par les concepteurs) et les diverses pratiques *in situ* liées aux recours à ces outils.

Plus largement, nous considérons les outils et les méthodes comme étant intimement liés dans la mesure où les premiers sont un support d’inscription, d’incarnation, des secondes. Nous recourons désormais au terme “outil” lorsqu’il s’agit du substrat matériel, celui de “méthode” lorsqu’il s’agit des modes d’agir inscrits dans l’outil. Mais la plupart du temps, les deux aspects étant difficilement dissociables nous utilisons l’expression “outil-méthode”.

²¹⁴ Gilbert Simondon explique qu’« avant l’outil, existe la méthode consistant à modifier provisoirement ou définitivement le milieu en laissant cette modification attachée au lieu et, s’il le faut au moment ou phase de l’action. (...) La méthode devance l’objet et implique une prévision dans la succession des phases de l’action et des modifications des matériaux » (Simondon, 2005, pp. 86–87).

²¹⁵ Rappelons ce qu’elle entendait par là : « I suggest that we recognize human interaction with technology as having two iterative modes: the design mode and the use mode. I emphasize that this distinction is an analytical convenience only, and that in reality these modes of interaction are tightly coupled » (Orlikowski, 1992, p. 408). « Je propose que l’on reconnaisse que l’interaction humaine avec la technologie a deux modes itératifs : le “*design mode*” et le “*use mode*”. J’insiste sur le fait que cette distinction relève seulement d’un ordre analytique, et qu’en réalité les deux modes sont étroitement couplés » (notre trad.).

Nous considérons alors les technologies organisationnelles comme une combinaison d’outils techniques : par exemple, un ERP est constitué de divers terminaux dotés (ou permettant l’accès à) de logiciels articulés sur des bases de données dont la conception s’est opérée selon certaines techniques-méthodes gestionnaires comme le MRP. Ces technologies sont alors le support de certaines formes organisationnelles en ce qu’elles sont constituées autour de méthodes gestionnaires qui nécessitent des connaissances pratiques et théoriques pour leur conception, leur implantation et leur usage. En cela ces technologies sont des supports de schèmes interprétatifs et de règles organisationnels.

1.3. La dynamique outil-méthode de gestion – organisation

Après avoir plus particulièrement spécifié ce que nous entendons par les technologies, nous aimerions désormais insister sur la dynamique organisation – outil-méthode de gestion. Gilbert de Terssac et Isabelle Bazet, lorsqu’ils introduisent l’ouvrage collectif : *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives* (2007), expliquent que les ERP peuvent être interprétés comme des technologies d’organisation et de management se construisant par un “travail d’organisation”²¹⁶. Ils précisent alors :

« Que faut-il entendre par technologie d’organisation ? D’abord, que cette technologie n’est pas technique car sa matière première touche les relations entre les personnes qu’il s’agit de réagencer : elle relève d’une formalisation des interactions, d’une explicitation des savoirs collectifs qui se forment et circulent au sein de collectifs, d’une traçabilité des “contacts”, d’une analyse des formes d’échanges et de coopération. Ensuite, que la conception de cette technologie est singulière et peu technique : il ne s’agit pas d’implanter un logiciel en formant les utilisateurs, ni même d’analyser une réalité singulière pour concevoir un outil dédié à cette situation, encore moins d’ajouter un outil supplémentaire, mais bien d’optimiser les interactions entre systèmes, entre acteurs, entre niveaux de décision, entre intérieur et extérieur : c’est bien un “méta-outil” qui va jusqu’à mettre en discussion la notion d’entreprise, entendue comme lieu d’initiatives ou la notion d’organisation productive structurée au travers du paradigme hiérarchique. Enfin, une technologie d’organisation qui remet en cause l’ordre structuré, efface d’un trait les construits antérieurs, propose une vision différente de la réalité » (Terssac & Bazet, 2007, p. 25).

²¹⁶ Entendu comme « l’activité de mobilisation et d’engagement pour résoudre un problème et pour gérer les interactions et les interdépendances entre acteurs » (de Terssac, 2003, p. 122). « Le travail d’organisation vise à bâtir une organisation « qui marche », socialement et subjectivement acceptable » (Dujarier, 2008, p. 109). En cela, ce travail est double, il s’agit à la fois, d’un travail d’élaboration de cadre d’activité, et d’un accomplissement, d’une réactualisation permanente dans le cours de l’action.

Ces auteurs nous invitent à considérer les ERP telles des technologies d’organisation, c’est-à-dire qui participent aux réagencements de l’activité collective, tant au niveau des rapports d’autorité que des activités elles-mêmes ainsi que des manières dont elles sont reliées entre elles. Nous considérons, également, que d’une manière plus générale les outils de gestion (dont les ERP font partie) peuvent revêtir une telle acception même s’ils n’ont pas tous une fonction de coordination. L’implantation d’un nouvel outil gestionnaire se traduit ordinairement par une modification des pratiques et règles organisationnelles²¹⁷. Cette “technologisation organisationnelle”, en modifiant les pratiques et règles organisationnelles pré-existantes (et en cela les modes de régulation sociale) peut participer à une évolution des rationalités en cours. C’est ce que Jean-Luc Bouillon qualifie de “rationalisation” et qu’il caractérise comme « un triple processus intégré d’**optimisation**, de **codification** et de **justification** des activités, se matérialisant au travers de rapports sociaux et économiques, de relation de pouvoir et de différentes formes de régulations sociales par lesquelles se coordonnent les activités humaines » (Bouillon, 2009, p. 7, accentué par nous).

- Lorsqu’il fait référence à l’**optimisation**, il explique que dans le cadre de l’élargissement de la “rationalité en finalité” (Weber, 1995, p. 55), il s’opère une standardisation et une normalisation des procédures qui modèlent l’activité (tâches, recours à des outils, division du travail, production d’indicateurs et évaluation en rapport aux objectifs établis *ex ante*).
- La **codification** renvoie ici à l’idée d’une objectivation de l’organisation, notamment par le recours à l’écrit. Il s’agit d’un travail d’écriture dans lequel il s’agit de décrire, d’écrire, l’organisation, et ainsi d’accentuer le recours à la formalisation des règles en procédures.
- Enfin, la **justification** correspond à l’explicitation et l’argumentation autour du caractère rationnel des décisions et procédures instanciées dans un dessein d’optimisation de l’activité de l’organisation. Celle-ci se décline en une activité d’évaluation et d’établissement relativement systématique de comptes rendus.

Ainsi, l’introduction des méthodes et outils de gestion, portée par le triptyque maîtrise, performance et rationalité (Boussard, 2008), engendre une transformation des formes de

²¹⁷ Il est, nous semble-t-il, rare que l’introduction d’un outil de gestion se fasse sans une modification pratiques et règles de l’entreprise, puisque d’une certaine manière il s’agit là d’un des objectifs d’une telle introduction.

rationalisation en cours par une mise en place accrue de normalisations, de procéduralisations écrites, et ce dans un souci de justification des actions entreprises par les acteurs : à la fois justification des acteurs par rapport à leur conduite, et justification pour la hiérarchie du cadrage de leur activité.

Dans une perspective approchante, Dominique Vinck, Igor Rivera et Bernard Perez relatent l’histoire de la sélection et de l’implantation finalement inachevée d’un ERP au sein d’une entreprise. Ils se sont particulièrement attachés à expliquer que ni un déterminisme technique sur le réagencement de la production, ni un déterminisme stratégique sur la conception ou la sélection de l’outil ne permettent d’expliquer à eux seuls l’inaboutissement de cette implantation. Dans leur récit, ils mettent en scène toute une série d’acteurs divers et variés (humains et non-humains) afin d’expliquer l’émergence d’un phénomène d’adaptation croisée de l’organisation et de l’outil en question :

« Au début, cette rationalisation était vue comme une nécessité exigée par la mise en correspondance et l’adaptation croisée de l’outil et de l’organisation. Au passage, des membres de l’entreprise découvrent qu’ils peuvent abandonner certaines pratiques habituelles, que cela soit requis par l’outil ou non. De nouvelles opportunités d’action surgissent. Même si aucun outil n’est finalement mis en œuvre, l’entreprise est engagée dans une dynamique de changement qui passe par diverses formes d’apprentissage, par une reconception de l’organisation et par des anticipations vis-à-vis d’outils qui pourraient être introduits. **Le résultat du changement** n’est attribuable ni à la technologie (sa logique intrinsèque ou l’application d’une bonne méthodologie pour l’implémentation), ni aux seuls acteurs de l’organisation (leur volonté stratégique ou leurs besoins clairement identifiés à l’origine de ce changement). Au contraire, **il émerge de la transformation mutuelle de l’entreprise et de l’outil : passage de l’adaptation de l’organisation aux technologies modernes à l’expression de sa singularité au travers d’une reconfiguration organisationnelle et technologique. De la même manière, le progiciel industriel passe de l’adaptation d’un outil générique, mais décontextualisé, au développement d’un nouveau potentiel d’action, dont l’outil est un élément co-actif**, partie intégrante et difficilement isolable d’un changement global. De cette action distribuée, émergera éventuellement un **“outil en usage dans une organisation qui l’utilise”** » (Vinck, Rivera, & Penz, 2004, pp. 135–136, accentué par nous).

La dynamique engendrée (ou tout du moins concomitante) à la réflexion sur l’introduction de cet outil de gestion est ici saisie par l’influence réciproque de l’outil et de l’organisation. Leur mise en regard est réalisée par une suite de médiations qui ont permis d’entrevoir, de projeter et comparer des règles différentes de celles déjà en place, tout en levant un certain voile sur les pratiques préalablement en cours. Ces remarques permettent de prendre quelques distances

quant à la relation de causalité qui pourrait être tracée entre le recours à un outil et son “impact” sur l’organisation dans laquelle elle est implantée, et ainsi de tenter de saisir ce travail d’implantation comme un travail de médiation.

Dans l’ensemble, et à l’instar de Wanda J. Orlikowski, ces auteurs ont questionné les liens entre outil-méthode de gestion et organisation ; mais là où cette première insiste particulièrement sur les outils-méthodes, ces derniers proposent une focale davantage organisationnelle. Ce qui est particulièrement intéressant dans leur travail relève de la mise en évidence d’une émergence de “technologies d’organisation” mais aussi d’une co-adaptation relative des outils-méthodes de gestion et des organisations²¹⁸. Ils se travaillent, sont travaillés mutuellement. Ainsi, de par les principes sur lesquels reposent les outils-méthodes de gestion, nous envisageons cet équipement organisationnel comme participant d’un mouvement de rationalisation de l’organisation. Néanmoins, comme nous l’expliquions précédemment, Jean-Luc Bouillon s’intéresse plus particulièrement aux effets et enjeux de la rationalisation des organisations, là où nous nous intéressons davantage au processus de transformation des rationalisations dans les organisations. Ainsi, nous saisissons l’introduction d’un outil-méthode de gestion dans ce qu’il est un support d’optimisation, de codification des pratiques et comme générateur d’indicateurs supports des modes de justifications des acteurs.

Lors de nos observations, nous avons assisté notamment à une réunion entre un consultant et deux responsables de services (logistiques et sous-traitance étrangère) d’une PME. Durant son intervention, le consultant s’est attaché à expliquer à ceux-ci les difficultés que rencontre le directeur de l’entreprise sous-traitante étrangère en termes de gestion d’atelier en raison du peu de visibilité qu’ils lui fournissent quant aux commandes à venir. De ce fait, le sous-traitant se trouve dans une situation dans laquelle il lui est difficile de planifier sa production et de dimensionner son atelier en termes de personnels. Le consultant a alors introduit des éléments (supportés par des comptes rendus de visites et des cartes heuristiques²¹⁹) durant l’échange afin de fournir un cadre d’analyse de ce phénomène aux responsables de services. Ce faisant, il a participé à l’inflexion du processus alors devenu routinier de rationalisation de l’action (au sens de Giddens). En suivant le schéma proposé par Anthony Giddens (Figure 11 ci-après) — lorsqu’il conçoit la rationalisation de l’action comme le fait que les acteurs « s’assurent d’une “compréhension théorique” continue des

²¹⁸ Dans le cas des ERP, il s’agit de la question du choix d’un ERP structuré ou structurant et de son paramétrage.

²¹⁹ La carte heuristique renvoie à une pratique de cartographie d’idées.

fondements de leurs activités » (Giddens, 1987, p. 54) —, le consultant intervient dans ce processus réflexif en amenant les responsables de services à envisager certaines conséquences liées à la manière dont ils gèrent leur relation avec ce sous-traitant. Une fois ce déplacement de perspective initié, le consultant stimule la mise en place de nouvelles considérations de ces rapports, dans ce cas par la mise en concordance de leur ERP de manière à ce que le sous-traitant puisse recevoir des données sur ce qu’il aura à traiter avant de découvrir la charge à l’ouverture du camion transportant les pièces d’un site à un autre. Il s’agit donc bien là d’une modification de la rationalisation de l’action précédemment en cours. Le consultant, en ouvrant quelques “boîtes noires”, a participé à une évolution des limites réflexives des acteurs et a ainsi joué un rôle certain dans la reconfiguration des rationalisations des actions des acteurs qui s’est concrétisée par la mise en place de nouvelles procédures cadrant les échanges entre cette entreprise et ce sous-traitant tout en visant une optimisation de la production.

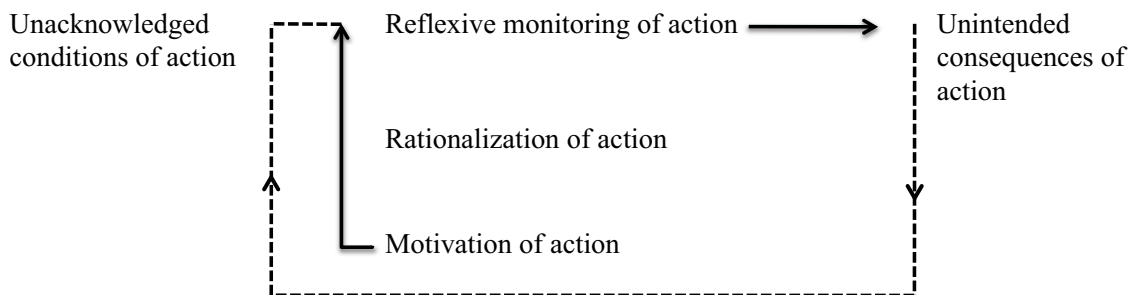


Figure 11 : Reproduction du modèle de la stratification de l’agent (Giddens, 1984, p. 5)

C’est précisément à ce travail de “développement fournisseur” comme travail de médiation auquel nous allons nous intéresser. Nous proposons de prolonger la perspective dressée par le “travail d’organisation” en opérant une focale sur le travail de médiation engendré par les interventions de consultants dans le cadre du “développement fournisseur”.

1.4. “Technology-use mediation”

Suivant ce dessein, nous exposons maintenant un troisième texte de Wanda J. Orlikowski : *Shaping Electronic Communication: The Metastructuring of Technology in the Context of Use*. Si les précédents textes ont pu nous éclairer sur la nature des outils-méthodes et leurs utilisations, celui-ci nous intéresse particulièrement en ce qu’il se rapproche étroitement de notre objet d’étude. Les auteurs de cet article rendent compte de leur étude autour du processus d’introduction d’un outil-méthode informatique permettant de rassembler et de conserver (selon certaines catégories) les échanges des acteurs. Plus précisément, il s’agit d’un outil-méthode permettant des échanges asynchrones dont les messages transitent

par des listes de diffusion. Néanmoins, ce qui nous intéresse ici se situe moins dans l’étude de l’outil-méthode lui-même que dans la manière dont il est introduit auprès des futurs utilisateurs potentiels. Leur objectif est d’aborder cette introduction comme un travail de médiation de l’usage qu’ils envisagent comme un processus de “métastructuration” :

« In this study, we found that the effectiveness of the conferencing technology was significantly influenced by the intervention of a few individuals who explicitly engaged in technology-use mediation. Because these activities shaped how primary users structured their use of a technology, we suggest that they may be interpreted more broadly in terms of a process we label *metastructuring* »²²⁰ (Orlikowski et al., 1995, p. 424).

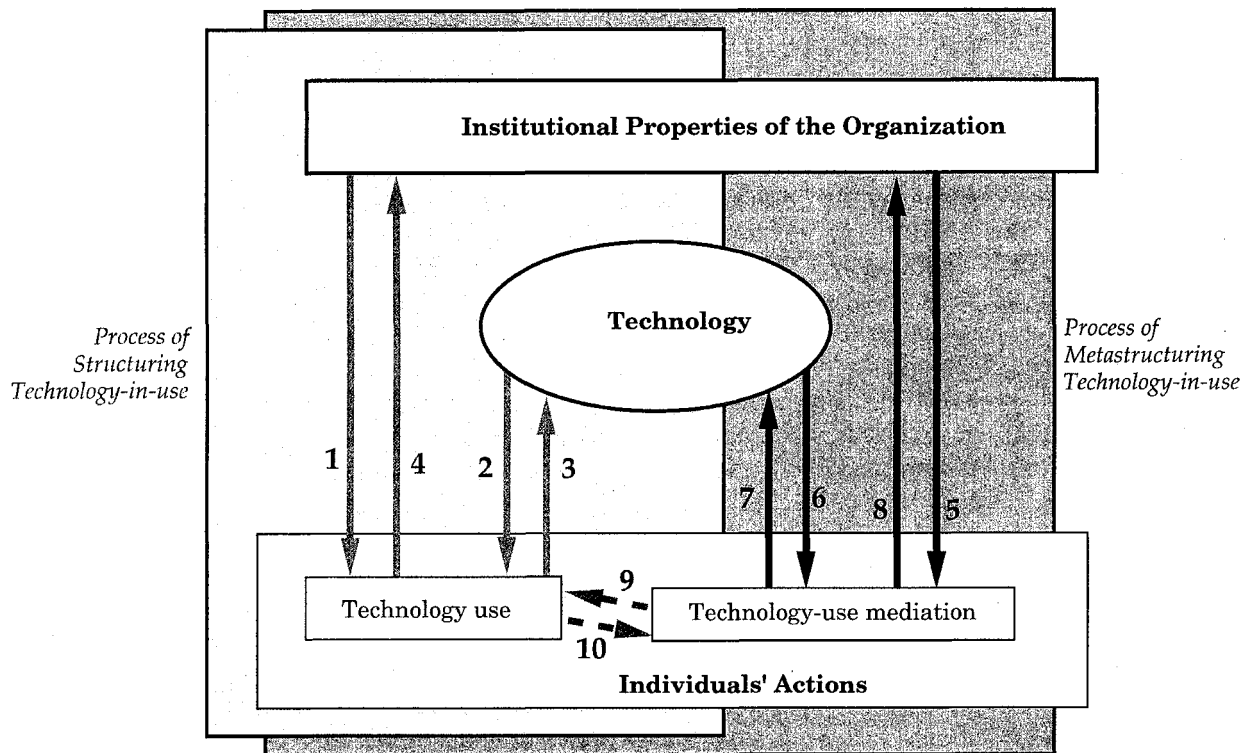
Ils saisissent alors les médiations qui accompagnent l’introduction de l’outil comme un processus participant à la constitution de l’usage de l’outil comme une structuration de second ordre (idem, p. 437). Il s’agit de ce qui préfigure les “*technologies-in-practice*” par l’influence des interprétations des utilisateurs, ainsi que par une incidence sur le contexte institutionnel d’utilisation, et enfin par une potentielle modification des outils eux-mêmes (idem, p. 425) :

« (...) we have identified a set of activities — technology-use mediation — which we define as deliberate, ongoing, and organizationally-sanctioned intervention within the context of use that helps to adapt a new communication technology to that context, modifies the context as appropriate to accommodate use of the technology, and facilitates the ongoing effectiveness of the technology over time »²²¹ (Orlikowski et al., 1995, p. 441).

Ils synthétisent alors cette approche dans le prolongement de celle proposée par Wanda J. Orlikowski dans son article de 1992 par le schéma suivant :

²²⁰ « Dans cette étude, nous avons trouvé que l’efficacité de la technologie de conférence a été significativement influencée par les interventions de quelques individus qui se sont explicitement engagé dans la “*technology-use mediation*”. Du fait que ces activités forment la manière dont les utilisateurs principaux ont structuré leur utilisation d’une technologie, nous suggérons qu’ils faudrait l’interpréter plus largement en termes de processus que nous nommons “*metastructuring*” (notre trad.).

²²¹ « (...) nous avons identifiés un ensemble d’activités — “*technology-use mediation*” — que nous définissons comme une intervention délibérée, en cours, et organisationnellement sanctionnée dans un contexte d’utilisation, qui facilite l’adaptation d’une nouvelle technologie de communication au contexte, qui modifie le contexte de manière à ce qu’il puisse y avoir une utilisation adéquate de la technologie, et qui facilite l’efficacité continue de la technologie dans le temps » (notre trad.).



Key:

- | | | |
|--|--|--|
| Arrow 1: Institutional conditions for use | Arrow 5: Institutional conditions for mediation | Arrow 8: Institutional consequences of mediation |
| Arrow 2: Technological conditions for use | Arrow 6: Technological conditions for mediation | Arrow 9: User consequences of mediation |
| Arrow 3: Technological consequences of use | Arrow 7: Technological consequences of mediation | Arrow 10: User conditions for mediation |
| Arrow 4: Institutional consequences of use | | |

Note: Arrows 9 and 10 are dotted to indicate that the interactions are mediated through the institutional properties. We show a direct relationship for expository convenience.

Figure 12 : Processes of Technology Structuring and Metastructuring²²²
(Orlikowski et al., 1995, p. 438)

Cette perspective nous invite à interroger le “développement fournisseur” en termes de jeux de médiations. Sont envisagées ici les influences relatives de l’outil-méthode et les pratiques des acteurs, ainsi que les influences croisées de l’accompagnement de l’introduction de l’outil-méthode, des pratiques et du contexte organisationnel. Ce sont ces jeux que nous observerons dans notre chapitre 7.

Nous précisons désormais ce que nous entendons par médiation avant de proposer, dans les chapitres suivants, une lecture de notre terrain à l’aide de ce cadrage théorique.

2. Les médiations : une piste pour l’analyse des transformations organisationnelles

Nous pensons que l’idée de médiation permet de dépasser les approches exclusivement techniques ou sociales de l’activité, et par là-même, de préciser comment les processus

²²² « Processus de structuration de la technologie et *Metastructuring* »

d’information-communication peuvent engendrer des “déplacements de sens”. “Déplacement de sens”, comme co-construction de sens²²³ et comme processus de transport de sens à l’aide de médias tels l’appareil phonatoire, les supports d’écrits... Il s’agit de prêter attention aux actants qui prennent part aux scènes interactionnelles : à ceux que les acteurs apportent au cœur de celles-ci (des principes, des valeurs, des organisations... et les interprétations qu’ils en font), ceux qui donnent un cadre matériel (bâtiment, table, terminal d’outil de gestion ou d’information et de communication...), sans oublier que les premiers et les seconds peuvent être imbriqués : comme des outils-méthodes de gestion qui sont à la fois constitués de matérialité (informatiques, papiers...) et de règles organisationnelles.

Afin d’effectuer une analyse des médiations (sociales, technologiques...) à l’œuvre durant les interventions des consultants que nous avons pu observer, il convient au préalable de nous équiper d’une conceptualisation de ce qu’est la “médiation”.

2.1. La médiation comme lieu/moment de transformations

Durant notre thèse, nous avons tenté, à plusieurs reprises, de circonscrire la notion de “médiation”, en cherchant à dépasser la polyphonie/polysémie entourant celle-ci. Le travail de synthèse de Jean Davallon (2004a, pp. 39–48) autour d’un corpus présentant différentes acceptions de cette notion nous permet de mieux l’appréhender :

« L’examen de ce corpus exploratoire apporte surtout des informations sur l’importance de **l’élément tiers**, dont la présence se confirme être la marque distinctive de la médiation. Si la forme de cet élément varie considérablement d’un auteur à l’autre, en revanche, *l’action* de cet élément semble posséder quatre caractéristiques. (i) Cette action produit toujours plus ou moins un **“effet” sur le destinataire** de la communication : il va accéder, apprendre, passer, etc. Cette action est, de plus modalisée : il est un bénéficiaire respecté, valorisé comme sujet, et non pas instrumentalisé. (ii) **L’objet, l’acteur ou la situation de départ subit une modification du fait qu’il est intégré dans un autre contexte**. Par exemple, l’objet technique mis en contexte d’usage fonctionne différemment du fait de la médiation, même s’il n’est pas transformé en tant que tel. Phénomène semblable pour l’œuvre d’art, le savoir, l’acteur pris en charge par une médiation. (iii) **L’opérateur de l’action (l’élément tiers en tant que médiateur) est certes tantôt action humaine, tantôt objectivé sous forme de dispositif, tantôt les deux**, mais quoi qu’il en soit, il y a presque toujours débat sur sa forme et sa nature. (iv) L’action de l’élément tiers a toujours un impact sur l’environnement (le plus souvent l’environnement social) dans lequel elle se situe.

²²³ Comme nous l’indiquions précédemment : « l’émetteur propose, le récepteur dispose, voire oppose à la performance un recadrage ou une interprétation sauvage » (Bougnoux, 2001, p. 41).

Par conséquent, le premier constat que l’on peut faire est que la notion de médiation apparaît chaque fois qu’il y a besoin de décrire une action impliquant une **transformation** de la situation ou du dispositif communicationnel, et non une simple interaction entre éléments déjà constitués, et encore moins une circulation d’un élément d’un pôle à un autre » (Davallon, 2004a, p. 43, accentué par nous).

Nous nous attachons alors à la notion de “médiation”, tout d’abord car envisager les médiations nous semble un moyen de dépasser la critique parfois adressée à Anthony Giddens d’appréhender la structuration tel un processus continu et d’en amoindrir les discontinuités²²⁴. Ceci nous permet, tout en prolongeant son approche, de mettre en exergue certaines tensions qui s’expriment durant les scènes interactionnelles. Puis, la notion de “médiation” fournit aussi un prisme à travers lequel nous pouvons saisir les transformations en cours lors du travail de “développement fournisseur”. Elle invite à saisir ces transformations en termes de relations triadiques entre des actants relativement divers tels des humains, des objets, des principes... Et plus encore, elle pousse à ne pas nécessairement considérer que seul un des éléments sujets de la médiation est l’objet des transformations, mais que ces différents éléments peuvent tous être transformés. Antoine Hennion, dans un entretien avec Marie Thonon sur les questions de médiations, remarque d’ailleurs que « ... la médiation est production “entre” ce qui n’existe pas encore, et non communication entre des sujets identifiables » (Thonon, 2004, p. 33). La médiation est un lieu de transformations et non de simples transmissions. Elle est ce “entre” qui permet le passage d’un état à un autre. En cela, envisager le développement fournisseur sous cet angle revient à considérer la transformation des perspectives des acteurs, de leurs pratiques et des règles organisationnelles alors à l’œuvre à l’aune d’un certain nombre de médiateurs humains ou non : consultants, outils de gestion...

2.2. L’outillage comme support de médiations

Nous précisons ici la nature des médiations liées aux outils. Le travail de Peter-Paul Verbeek (2006) autour des relations entre les acteurs humains et le monde qui les entoure (comment les acteurs sont présents au monde et ce monde présent pour eux), nous invite à examiner ces médiations selon deux focales. La première concerne la perception et la seconde la *praxis*. En cela, Peter-Paul Verbeek explique qu’il ne faut pas prendre les outils pour de

²²⁴ « (...) l’idée d’une constitution mutuelle de l’action et de la structure empêche toute possibilité de transformation ou de discontinuité dans la reproduction des systèmes sociaux... Pour beaucoup, Giddens sous-estime le conflit et les tensions possibles entre action et structure et n’offre pas une vision satisfaisante du déroulement de l’interaction, qui met en jeu des procédures de négociations, des renversements de situation et l’émergence de nouveaux consensus » (Leclercq-Vandelannoitte, 2010, p. 45).

simples intermédiaires, mais au contraire qu’ils ont une dimension active dans l’étant présent des acteurs par des médiations de perception et d’action. Nous considérons alors les outils-méthodes de gestion comme des médiateurs de perception et d’action.

2.2.1. Les outils-méthodes : médiateurs de la perception

Cet auteur explique que les outils-méthodes transforment nos rapports au monde en ce qu’ils peuvent modifier les perceptions des acteurs. Par exemple, un tableau d’évaluation 5S des ateliers complété par les responsables de zones, une fois remis au responsable de production (de manière plus générale à leur supérieur hiérarchique), fournit à ce dernier un support de représentation²²⁵ (nécessitant toujours une interprétation) de l’état de rangement des ateliers. Peter-Paul Verbeek continue en écrivant :

« Ihde²²⁶ shows that technologies, when mediating our sensory relationship with reality, transform what we perceive. According to Ihde, the transformation of perception always has a structure of amplification and reduction. Mediating technologies amplify specific aspects of reality while reducing other aspects »²²⁷ (Verbeek, 2006, p. 365).

Nous sommes en total accord avec cette remarque : si par un jour ensoleillé nous nous trouvons ébloui et peinons à reconnaître ce qui se tient devant nous, nous équiper de lunettes de soleil nous permettra de percevoir un monde bien plus détaillé et contrasté qu’il ne nous était accessible. Néanmoins nous aimerions ajouter que les outils sont davantage qu’un simple médium sensoriel entre les acteurs et la “réalité”, ils participent à la mise en forme de celle-ci. Ainsi, lorsqu’un responsable d’atelier regarde un tableau d’évaluation d’une zone selon les critères de la méthode 5S, il perçoit l’état de l’atelier selon ceux-ci. Les indicateurs produits fournissent un filtre à travers lequel il peut interpréter cet état. Par ailleurs, l’application de la méthode 5S accentue la scission des ateliers en territoires²²⁸ et renvoie à une vision standardisée de la gestion d’atelier qui doit être rangé, maintenu propre, et dans laquelle les boîtes à outils, par exemple, doivent désormais être identiques pour chaque acteur d’un même

²²⁵ Au sens de (Berg, 1996 ; Berg & Bowker, 1997) comme un travail actif de mise en ordre.

²²⁶ L’auteur fait référence à : Ihde Don, (1990), *Technology and the lifeworld*. Indiana University Press, Bloomington.

²²⁷ « Ihde montre que les technologies, lorsqu’elles opère une fonction média entre nos sens et la réalité, transforment ce que nous percevons. A l’instar d’Ihde, nous considérons que la transformation de la perception a toujours une structure d’amplification et de réduction. La fonction média des technologies amplifie des aspects spécifiques de la réalité tout en en diminuant d’autres » (notre trad.).

²²⁸ La méthodologie 5S repose, en partie, sur la définition de zone dont les acteurs deviennent responsables.

métier... On retrouve l’effet d’amplification/réduction : ici les facteurs sujets à amplification sont ceux qui sont présentés dans la méthode à travers les termes de “rangement”, de “propreté” et de “standardisation”. L’une des portées de la mise en place du 5S réside dans la substituabilité des personnels, dans le sens où tout employé doit pouvoir trouver ses repères, ses focales instantanément s’il est amené à occuper ponctuellement un autre poste. Toutefois, nous aimerions préciser la nature de la réduction dont il est question. En effet, il s’agit moins d’une réduction entre un avant et un après²²⁹ que d’une non focale. Les outils et méthodes participent au cadrage de l’activité et incluent les facteurs d’évaluation de leurs propres applications, ce qui d’une certaine manière tend à évincer les pratiques non prises en compte par l’outil-méthode lui-même²³⁰. Ainsi une méthode 5S évalue principalement (et officiellement) l’état de rangement des entités concernées (ateliers de production, bureaux...) et, par exemple, fait fi de la gestion des flux les traversant. Tempérons toutefois ce propos, à maintes reprises, nos interlocuteurs remarquaient que « *l’outil idéal n’existait pas* »²³¹, et par conséquent, qu’il s’agissait d’arbitrer et d’interpréter les données mises en forme à l’aide de ceux-ci. Il nous a semblé que bien souvent les responsables de production ne se laissaient pas duper par les propositions de lectures d’un état d’atelier, de production... mises en forme par les indicateurs d’un outil-méthode. Les acteurs ont (au moins partiellement) conscience du fait que le passage d’une donnée à une information n’est pas linéaire et qu’elle est sujette à interprétation. De plus, ce processus de préhension des données ne se fait pas uniquement à la lumière d’un seul indicateur, il est toujours question d’une interprétation en fonction d’un passé, de connaissances plus larges, par exemple sur l’état des ateliers qui ne peut pas être transcrit par le seul indicateur du 5S. Puis, comme le remarquent Mathieu Detchessahar et Benoît Journée (2007)²³², il est rare qu’un seul outil-méthode soit à la base du fonctionnement global d’un site de production ; il faut davantage considérer un ensemble d’outils. Le recours à différents outils et méthodes peut se faire de façon concomitante, ce qui place bien souvent

²²⁹ Verbeeck explique la réduction en rendant compte du fait que regarder un arbre avec une caméra infrarouge permet d’observer des éléments non visibles sans cet équipement, mais qu’à l’inverse, recourir à celui-ci rend invisible certains aspects précédemment visible à l’œil nu.

²³⁰ Par exemple, lors d’une de nos journées d’observation d’une implantation de la méthode 5S dans des ateliers de production, il était question d’une homogénéisation des boîtes à outils des opérateurs, alors que les opérateurs expliquaient qu’ils avaient tous des outils relativement spécifiques et que la mise en place de ceci serait compliqué et problématique.

²³¹ Au sens d’outil-méthode prêt à l’emploi.

²³² Ces auteurs en sciences de gestion empruntent la dynamique texte/conversation de James R. Taylor afin de tenter de dresser, selon une approche narrative des outils de gestion, les rapports entre écriture et lecture de ceux-ci. Ils tendent à montrer que les outils sont toujours appropriés en fonction des outils déjà présents (en termes de cohérence) et des discours organisationnels.

les employés dans des situations dans lesquelles ils arbitrent entre différents indicateurs de manière à construire du sens. En matière de gestion d’atelier, nous avons pu, par exemple, constater la co-présence d’indicateurs 5S, de taux de service, de temps de cycle interne aux ateliers, de quantité de pièces traitées ou produites... Ainsi, par exemple, une quantité de pièces traitées peut être importante, le temps de cycle court, et le taux de service considéré comme mauvais. Parfois, augmenter une fragmentation de la production afin de répondre aux exigences du respect des conditions qui entrent dans le calcul du taux de service peut être interprété, par exemple, comme une source de diminution des temps de cycle.

Toutefois, la relativisation que nous introduisons ne prétend nullement tenter de minorer l’effet amplification/réduction des outils-méthodes tant au final ils ne renvoient pas seulement à ce qui est perçu, qu’à ce qui doit être perçu et ce qui cadre l’espace de justification des acteurs. Dans tous les cas, les outils-méthodes de gestion participent à la mise en forme et à l’amplification de certains facteurs mis en lecture par les indicateurs de production : ils proposent une certaine perception de la mise en forme de l’activité. C’est cette capacité de transformation des outils que Don Ihde nomme “*technological intentionality*”. Peter-Paul Verbeek rappelle alors que les outils ne sont pas des instruments neutres mais qu’ils jouent un rôle dans le rapport entre les “humains” et leur “monde” (idem). Toutefois, à l’instar de Wanda J. Orlikowski, Peter-Paul Verbeek ajoute qu’il ne s’agit pas de propriétés fixes des outils, mais qu’elles sont façonnées de différentes manières selon les relations entre les acteurs et ces outils. Les outils participent alors à la mise en forme de ce qui compte comme “réel” (idem, pp. 365-366) et de ce qui compte tout court. Ainsi, un objet de l’atelier placé à l’emplacement qui lui est destiné (marquée par des bandes adhésives sur le sol) sera considéré comme au “bon endroit”. A travers la définition de ce que doit être le rangement, la mise en place d’une méthode 5S modélise, établit plus que ce qui compte comme “réel” (à travers une prescription de schèmes interprétatifs), ce qui fait l’objet de sanction, elle prescrit ce qui compte collectivement en tant que “normalité”, que norme à respecter. En paraphrasant Valérie Boussard (2001a), il s’agit d’incarnations de méthodes, de principes gestionnaires, qui participent de la prégnance de ce qui compte.

2.2.2. Les outils-méthodes : médiateurs de l’action

Outre la participation des outils-méthodes de gestion dans la définition des éléments à prendre en considération, les outils-méthodes façonnent également la manière dont doit être conduite la production. Ainsi, par exemple, les ERP sont constitués autour d’une typologie relativement standard des rôles d’utilisateurs renvoyant à une division fonctionnelle de

l’activité de l’entreprise, croisée avec une description de l’activité sous forme de processus inter-fonctions. Ils participent à une définition de l’activité des acteurs et leur fournissent en retour des informations et indicateurs produits de croisement de données visant à fournir une image de la vie de l’entreprise. A la médiation de la perception induite par les outils-méthodes de gestion, nous adossons une médiation de l’action en ce qu’ils sont constitués autour de schèmes d’usages²³³, en tant que prescription de leur usage. Les outils suggèrent certaines actions et invitent à en inhiber d’autres (Verbeek, 2006, p. 367). Par exemple, le recours à un outil de gestion de production basé sur la méthode MRP invite à entreprendre la production selon des perspectives prédictives (gestion de production sur des prévisionnels) et à inhiber une gestion selon un mode purement réactif. La méthode 5S, elle, invite à une gestion par territoire basée sur le rangement et la standardisation, et tend à inhiber la personnalisation des espaces de travail. Nous développerons ce point dans nos analyses. D’une certaine manière, les outils-méthodes participent d’un cadrage, d’un accompagnement, de l’activité par les inscriptions de règles organisationnelles qui y sont faites, et par la manière dont ils représentent (rendent visible) l’activité en retour.

2.2.3. Les médiateurs et la triade de la médiation

Néanmoins, comme nous le spécifions à la lecture des travaux de Wanda J. Orlikowski, les médiations auxquelles participent les outils-méthodes de gestion ne sont pas uniquement le résultat de l’élaboration de leurs concepteurs : elles sont également le fait des appropriations qui en sont faites. En cela, nous entendons insister de nouveau sur le fait qu’un médiateur n’est pas seulement un filtre qui se placerait entre un acteur et le monde qui l’entoure (comme représenté dans la Figure 13 ci-dessous dans laquelle le fonctionnement de l’entreprise ne serait accessible à l’employé que par les outils-méthodes de gestion) :

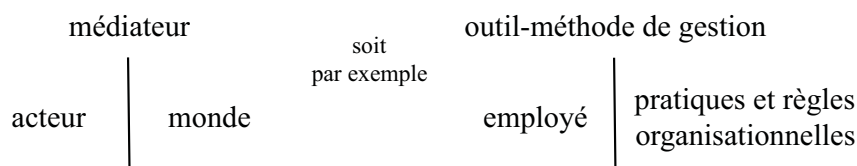


Figure 13 : Schéma binaire de la médiation

Au contraire, comme nous nous intéressons particulièrement à l’agentivité des acteurs et autres actants dans les scènes interactionnelles, chacun des éléments prenant part à la

²³³ Ou de “scripts” selon la terminologie de Madeleine Akrich (Akrich, 1992).

médiation est un médiateur (acteur/actant) potentiel qui peut lui-même être l’objet de transformations. Ainsi, nous aboutirions au schéma de la Figure 14 :

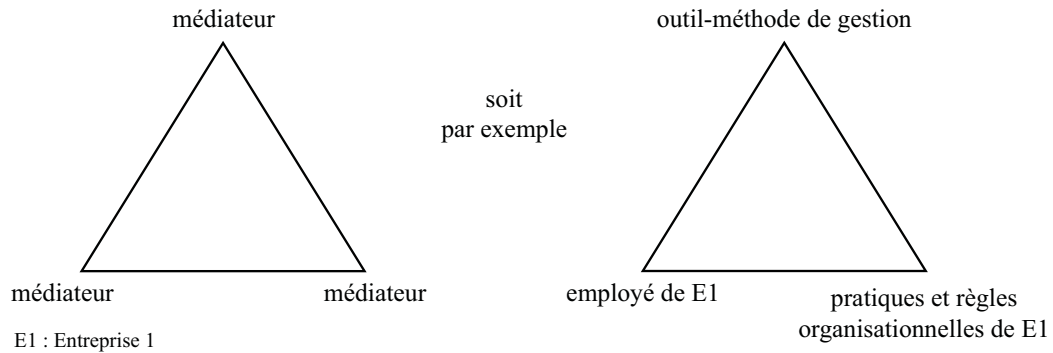


Figure 14 : La médiation comme relation triadique

Comme nous l’évoquions précédemment, lors d’une implantation, autant l’outil que les pratiques et règles organisationnelles peuvent faire l’objet de transformations. En retour, l’action de l’employé s’en retrouve également modifiée.

Nous ajoutons que les acteurs/actants se trouvent tous en prise avec diverses médiations. Lorsqu’un consultant participe à l’implantation d’un outil de gestion auprès des employés (futurs utilisateurs) d’une entreprise, il ne s’agit pas seulement d’une médiation entre ceux-ci, il est également question de pratiques et règles organisationnelles de l’entreprise (entre autres²³⁴) qui sont tout du moins rendues présentes par les acteurs. Ainsi, nous schématisons ceci comme proposé dans la Figure 15 :

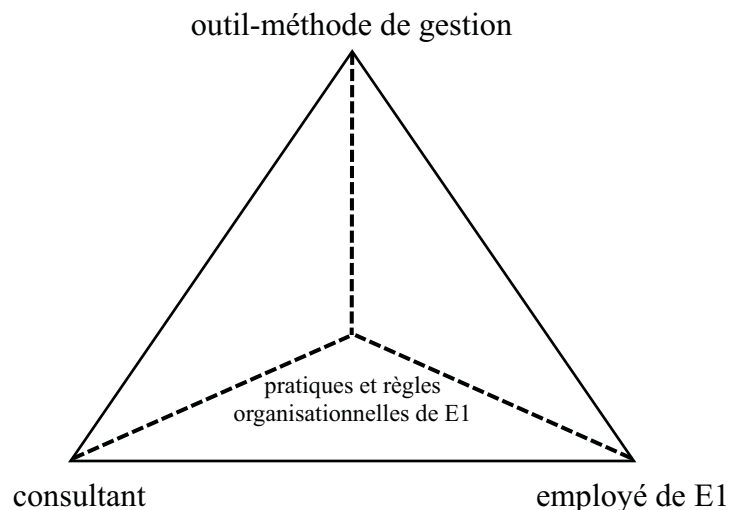


Figure 15 : Enchevêtrement de médiations

²³⁴ Il serait d’ailleurs bien prétentieux de la part d’un chercheur de prétendre mettre à jour toutes les médiations à l’œuvre dans les scènes interactionnelles.

Enfin, la remarque d’Antoine Hennion : « ... la médiation est production “entre” ce qui n’existe pas encore... » (Thonon, 2004, p. 33) invite, plus encore, à considérer ces transformations dans leur dimension temporelle :

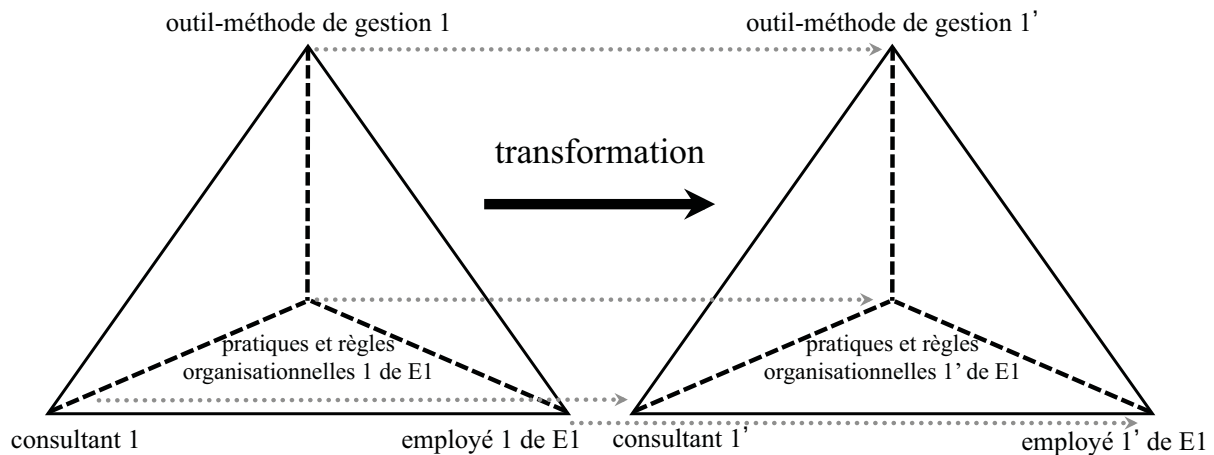


Figure 16 : La dimension temporelle des médiations

Effectivement, cette remarque incite à ne pas considérer la médiation comme phénomène statique, mais plutôt comme processus dynamique de structuration dans lequel les médiateurs sont multiples et sujets à de potentielles transformations.

2.2.4. L’outil-méthode comme “objet intermédiaire”

Dans ce processus de médiation, nous proposons ici de saisir l’outil-méthode tel un “objet intermédiaire” (Vinck, 1999, 2009) médiateur et vecteur de transformations. La notion d’ “objet intermédiaire” est originellement développée par Dominique Vinck « pour qualifier ces choses qui circulaient entre les membres d’un réseau » selon une portée descriptive (Vinck, 2009, p. 53). Il le théorise ensuite comme un objet vecteur de “représentation” en ce qu’ils sont supports d’inscription par des acteurs : « Cette représentation est, en outre, double ; elle porte sur les processus en amont de l’objet et sur les projections en aval de l’objet. En amont, l’objet intermédiaire représente ceux qui l’ont conçu. Il matérialise leurs intentions, leurs habitudes de travail ou de pensée, leurs rapports et leurs interactions, leurs perspectives et les compromis qu’ils ont établis » (idem, p. 56). Il ajoute que « l’objet intermédiaire ne se réduit pas à l’intention de son auteur. La matérialisation introduit quelque chose de nouveau, un glissement, qui n’est pas nécessairement voulu ni contrôlé, voire une trahison » (idem, pp. 56-57). Cette perspective est relativement proche de celle que nous décrivions concernant les outils techniques en nous appuyant sur les travaux de Wanda J.

Orlikowski. Toutefois, l’idée d’ “intermédiaire” a ceci d’intéressant qu’elle permet de constituer une focale sur ce qui est mis en relation par la portée médiatrice de l’objet. Les objets intermédiaires « participent à la construction de compromis et de savoirs partagés entre les acteurs. Ils contribuent à déplacer les points de vue des acteurs... L’objet peut alors être théorisé en tant que médiateur dans la mesure où il interagit avec les acteurs en présence. Il supporte, par exemple, la confrontation de leurs points de vue en leur offrant des prises, en facilitant le surgissement de solutions et de rapprochement entre des aspects autrement dissociés » (idem, p. 59). Dans notre analyse nous considérerons les outils-méthodes (lors de leur introduction ou implantation) dans leur fonction média, dans ce qu’ils participent à des mises en relation, à l’émergence de confrontations (comme par exemple en matière de modélisation de la chaîne logistique comme cela est le cas lors de la présentation de l’outil-méthode PREVI ; voir chapitre 7). En tant qu’objet et vecteur de transformations, les outils-méthodes, comme objets intermédiaires, participent au travail mutuel des schèmes interprétatifs et actionnels qui mettent en forme l’activité des acteurs, tout en se trouvant eux-mêmes transformés.

Il s’agit désormais d’articuler cette capacité de transformation des outils-méthodes sur notre cadre théorique basé sur la théorie structurationniste d’Anthony Giddens afin de nous munir d’un cadre nous permettant de saisir le processus de changement dans lequel les outils-méthodes jouent un rôle certain en tant que médiateurs de schèmes interprétatifs et actionnels.

3. Prolongements de l’approche structurationniste d’Anthony Giddens

Après avoir résumé les points abordés dans le chapitre 3 qui nous paraissent essentiels, nous prolongerons l’idée latente précédemment exposée dans ce chapitre : celle d’*agency*. Car s’intéresser aux médiations sociotechniques à l’œuvre dans les scènes interactionnelles, c’est repérer ce qui agit, ou est agi, et avec quels effets, qu’il s’agisse d’acteurs humains ou non-humains. Notre premier prolongement de la théorie de la structuration d’Anthony Giddens consiste en une extension de la notion d’*agency* à l’aide des travaux de François Cooren (2006, 2010a, 2010b ; Cooren & Robichaud, 2006). Cette extension conceptuelle nous semble également s’avérer être un outil d’analyse intéressant dans la mesure où elle permet de répondre avec plus de précision à : *comment interroger les médiations participant du changement organisationnel ?* Notre second prolongement consiste à revenir sur ce que nous développons à la fin du chapitre précédent qui visait à déplacer la focale émise par Anthony

Giddens, qui s’intéresse au processus de structuration pour nous interroger le processus d’organisation que nous envisageons à la lumière de sa théorie de la structuration. C’est-à-dire, en regard de question de production de sens, d’exercice de pouvoir (au sens large d’agency), d’autorité, et d’un travail de conventionnalisation, de production-transformation de règles.

3.1. Synthèse des éléments clefs

En nous basant sur la théorie proposée par Anthony Giddens et telle que nous l’avons présentée et discutée dans le chapitre précédent, nous résumons notre approche comme suit :

- La (re-)production du social dans l’espace et dans le temps est liée aux compétences des acteurs en tant que membre de collectifs.
- L’une des compétences majeures des acteurs tient dans leur compétence réflexive en tant que capacité, par un processus de rationalisation, d’effectuer un contrôle réflexif sur leurs conduites. Néanmoins ce contrôle est sujet à différentes limites : computationnelle, perceptuelle et préceptuelle. D’une manière plus générale, les acteurs n’ont pas conscience de toutes les conditions et conséquences de leurs actions. Ils ont recours à des “pris pour compte”. Les interactions participent alors à la mise en question de ces “pris pour compte”.
- La seconde compétence principale des acteurs réside dans leur capacité transformative envers le social et le monde matériel à l’aide de ressources d’autorité ou d’allocation.
- La structuration renvoie à l’idée d’un processus de (re-)production des propriétés structurelles des systèmes sociaux par les acteurs dans leurs interactions sociales. Dit autrement, les structures sont constituées par l’action, et réciproquement, l’action est structurellement constituée. C’est ce qu’Anthony Giddens appelle la dualité du structurel.
- Cette dualité du structurel peut être précisée selon une décomposition des propriétés structurelles en éléments analytiques : la signification, la légitimation et la domination qui sont toutes les trois entremêlées dans les interactions. Nous proposons de porter la focale et de spécifier plus avant ces propriétés en travaillant trois dimensions : la production de sens, la dialectique du contrôle et un processus de conventionnalisation.
- Nous envisageons la communication, dans sa dialectique proposition/disposition, comme un médium de la (re-)production du social à travers lequel les acteurs tentent

de faire sens et agissent les uns sur les autres tant dans le travail des schèmes interprétatifs que dans le travail des règles qui cadrent les échanges et l’activité.

- Là où des auteurs telles (DeSanctis & Poole, 1994 ; Orlikowski, 1992, 2000 ; Roux, 2003) voient la structuration notamment comme processus d’appropriation, nous le prenons comme *organisation*.

3.2. La question de l’ “agency” dans et entre les scènes interactionnelles

Nous revenons sur la notion d’*agency* afin de l’étendre quelque peu de manière à expliciter la nature des éléments agissant dans les scènes interactionnelles et ainsi de saisir ce qui participe du changement organisationnel par son caractère agissant. Préciser notre acception de ce qui agit dans/entre les scènes interactionnelles nous permettra par la suite de mettre en forme notre étude du changement organisationnelle ; notre perspective étant d’analyser les scènes interactionnelles par la dimension agissante des éléments qui y sont présents ou « présentifiés » (au sens de François Cooren et Daniel Robichaud (2006).

3.2.1. Une conception limitée de l’ “agency”

L’une des critiques fréquentes à l’encontre de la théorie de Giddens et des travaux des auteurs qui y ont eu recours, rend compte d’un évincement de ce qui a trait à la matérialité (Bonneau, 2010 ; Groleau & Mayère, 2007 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2010). En effet, Giddens insiste à plusieurs reprises sur le caractère “virtuel” du structurel.

« Affirmer que le structurel est un “ordre virtuel” de relations transformatrices signifie, d’une part, que les systèmes sociaux, en tant qu’ensembles de pratiques sociales reproduites, n’ont pas de “structures”, qu’ils affichent plutôt des “propriétés structurelles”. D’autre part, le structurel n’existe en tant que présence spatio-temporelle que lors de son actualisation dans les pratiques qui constituent les systèmes, et sous la **forme de traces mnésiques** grâce auxquelles les agents compétents orientent leurs conduites. Le caractère transformateur des ressources est logiquement équivalent à celui des codes et des sanctions normatives ; de plus, il est intrinsèquement lié à l’actualisation de ces codes et sanctions normatives » (Giddens, 1987, pp. 65–66, accentué par nous).

D’une manière générale, la matérialité reste peu abordée dans sa théorie, car il considère que le structurel est constitué par des règles et des ressources, et que leur reproduction dans le temps et l’espace est liée aux traces mnésiques des acteurs. Il insiste sur le fait que ce n’est pas tant la matérialité qui participe à la structuration, mais plutôt la transformation des artefacts en ressources aussi bien par leurs propriétés habilitantes que contraignantes. A ce sujet, il précise :

« Certaines formes de ressources d'allocation, comme les matériaux bruts ou le sol, paraissent avoir une “existence réelle” incompatible avec le caractère virtuel que j'ai attribué plus tôt à l'ensemble des propriétés structurelles. Certes, ces choses ont une “présence” spatio-temporelle évidente, mais, toutefois, **leur caractère “matériel” n'empêche pas qu'elles puissent devenir des “ressources”** au sens entendu antérieurement ; cependant, elles ne peuvent le devenir qu'après leur incorporation dans des procès de structuration » (Giddens, 1987, p. 82, accentué par nous).

Il semble alors que cet auteur n'exclut pas totalement la matérialité de sa théorie, mais plutôt qu'il ne lui prête considération que lorsque les acteurs y ont recours en tant que ressources d'allocation²³⁵. Ses références à la matérialité sont relativement limitées, et afin d'exemplifier ses propos, il renvoie à des « matériaux bruts » ou au « sol ». Mais alors, qu'en serait-il d'un couteau par exemple ? Evidemment un couteau peut être envisagé comme une ressource d'allocation : il peut servir à couper des aliments lors de la préparation d'un repas. Mais n'y a-t-il pas des situations dans lesquelles il deviendrait une ressource d'autorité²³⁶ ? Il en est de même pour les outils-méthodes de gestion, ils sont des objets techniques qui permettent, facilitent, certaines actions, mais ils sont également constitués et utilisés comme des ressources d'autorité dans la mesure où leur constitution ou leur utilisation suppose une division de l'activité, une répartition des zones d'autonomie et de dépendance, et participe de la transformation de l'ordre symbolique dans lequel se jouent des rapports de domination. Ceci nous incite à questionner l'“agentivité” des objets, et plus précisément des outils-méthodes, et à interroger plus particulièrement les schèmes interprétatifs, et les règles d'usage qu'ils supposent, peuvent induire ou qui se constituent.

Afin d'équiper notre questionnement concernant les outils-méthodes, nous proposons ici de dépasser l'acception limitée de ce qui agit dans la théorie de la structuration d'Anthony Giddens en élargissant, dans un premier temps, la notion d'*agency* (ou agentivité) à l'aide de la conceptualisation qu'en proposent des auteurs tels François Cooren, James R. Taylor et Daniel Robichaud à partir des travaux d'Algirdas Julien Greimas et de Bruno Latour.

²³⁵ « Les ressources d'allocation font référence aux capacités — ou plus précisément aux formes de capacité transformatrice — qui permettent de contrôler des objets, des biens ou, plus globalement, des phénomènes matériels » (*idem*, p82).

²³⁶ « Les ressources d'autorité font référence aux formes de capacité transformatrice qui permettent de contrôler des personnes, ou acteurs » (*ibidem*).

3.2.2. “Agency” : l’acteur et l’ “actant”

Afin d’analyser les scènes interactionnelles, ces derniers auteurs ont approfondi une piste intéressante : considérer ce qui agit durant celles-ci. Il est question de ne pas restreindre l’idée d’action aux seuls faits des acteurs humains, voire à leurs actes intentionnels. La thèse de doctorat de Daniel Robichaud fournit une clef d’entrée particulièrement claire à ce sujet (Robichaud, 1998, pp. 84–85). Il relate les propos de Patrick Charaudeau qui définit un actant tel un :

« Être humain ou non, qui est engagé dans une action et qui y joue un certain rôle en fonction de son rapport au processus actionnel et aux autres actants » (Charaudeau, 1992, p. 378)²³⁷.

Selon une perspective très semblable, Algirdas Julien Greimas et Joseph Courtés expliquent que :

« Le concept d'actant remplace avantageusement, surtout en sémiotique littéraire, le terme de personnage, mais aussi celui de *dramatis persona* (V. Propp), **car il recouvre non seulement les êtres humains, mais aussi les animaux, les objets ou les concepts** » (Greimas et Courtés, 1979, p. 3, accentué par nous).

Ces propos nous invitent à ne plus attribuer exclusivement des capacités d’action (entendue comme transformation d’un état) aux seuls acteurs humains, mais aussi à prendre en considération des objets, des principes... des non-humains pour reprendre le terme de Bruno Latour (1992). Les travaux de François Cooren trouvent leur fondement au cœur de cet élargissement de ce qui compte dans les situations de communication. Dès l’introduction de son dernier ouvrage, il s’exprime ainsi :

« Instead of reducing action and agency to a performance intentionally accomplished by a human being, this acceptance of the term allows us to acknowledge the many things that artifacts, predispositions, technologies, and architectural elements do in our daily life (Semprini 2000²³⁸, Verbeek, 2005²³⁹) »²⁴⁰ (Cooren, 2010a, p. 8).

²³⁷ Charaudeau Patrick, (1992), *Grammaire du sens et de l’expression*, Hachette Education, Paris.

²³⁸ Semprini Andréa, (2000), *L’objet comme procès et comme action. De la nature et de l’usage des objets dans la vie quotidienne*, L’Harmattan, Paris.

²³⁹ Verbeek Peter-Paul, (2005), *What things do: Philosophical reflections on technology, agency, and design*. University Park, PA : The Pennsylvania State University Press.

²⁴⁰ « Plutôt que de réduire l’action et l’agency à l’accomplissement intentionnel d’une performance par des acteurs humains, cette acception du terme nous permet de reconnaître tout ce que les artefacts, les prédispositions, les technologies et les éléments architecturaux font dans notre vie quotidienne » (notre trad.).

Néanmoins, nous tenons tout de même à conserver la distinction entre humain et non-humain, non en rapport à des questions d’intentionnalités (le débat semble souvent se constituer autour de cette idée), mais plutôt en lien à la réflexivité. Il nous semble difficilement envisageable d’évoquer une réflexivité en ce qui concerne les non-humains, ou tout du moins si réflexivité des objets il y avait, elle serait à envisager sous un tout autre angle que le nôtre²⁴¹. Ainsi, le qualificatif d’acteur renvoie, pour nous, aux humains, et actant aux autres éléments agissant d’une manière ou d’une autre dans les scènes interactionnelles. Nous nous inspirerons de cette perspective d’extension de l’*agency* afin de ne plus considérer les acteurs humains comme uniques éléments agissant dans le processus de structuration, d’organisation, et d’y inscrire particulièrement le rôle des outils de gestion.

La remarque de James R. Taylor sur la portée restreinte de la notion d’*agency* dans les écrits d’Anthony Giddens est relativement intéressante :

« ...we agree with Giddens (1984) that "the structural properties of social systems are both medium and outcome of the practices they recursively organize" (p. 25) we do not see the locus of structure as internal to actors: mere "memory traces" (p. 25). [...] We prefer the reasoning of Latour (1987, 1993, 1994) because it locates the structuring effect in the construction of agency, and thus makes it fundamentally communicational. For Latour and his colleague Callon, human action always reflects the mobilization and organizing of agents (including Engeström's "tools"). Agents, however, come with their own built-in purposes like guns »²⁴² (Taylor, 2006, pp. 152–153).

Outre le fait que cet auteur, en ce référant aux travaux de Bruno Latour, préfère une vision étendue d’*agency*, en y incluant celle des acteurs non-humains (machines, outils, documents...), il explique que l’action humaine est perçue comme résultant de mobilisation et d’organisation des agents (humains et non-humains). Dans ce sens François Cooren parle des scènes interactionnelles comme étant des lieux emplis d’un “*plenum of agencies*” (Cooren,

²⁴¹ Rappelons qu’à l’instar d’Anthony Giddens, nous entendons par réflexivité « (...) la façon spécifiquement humaine de contrôler le flot continu de la vie sociale » (Giddens, 1987, p. 51). De plus, « La réflexivité (...), c’est l’examen et la révision constante des pratiques sociales, à la lumière des informations nouvelles concernant ces pratiques mêmes, ce qui altère ainsi constitutivement leur caractère » (Giddens, 1994, pp. 44–45).

²⁴² « ... Nous sommes en accord avec Giddens (1984) sur le fait que “les propriétés structurales des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu’ils organisent récursivement” (p. 25) nous ne considérons pas le *locus* de la structure comme interne aux acteurs : de simple “traces mémorielles” (p. 25). [...] Nous préférons la raisonnement de Latour (1987, 1993, 1994) parce qu’il localise l’effet structurant dans la construction de l’*agency*, et ainsi le rend fondamentalement communicationnel. Pour Latour et son collègue Callon l’action humaine est toujours le reflet de la mobilisation et l’organisation d’agents (incluant les “outils” d’Engeström). Cependant, les agents sont présents au monde avec leurs propres finalités intégrées, comme les pistolet » (notre trad.).

2006) dans lesquelles les acteurs sont agis autant qu’ils agissent²⁴³. Dans ses travaux il tend à montrer la variété d’actants présents ou rendus présents au sein des situations de communication. Ainsi, il accorde une importance particulière aux “figures” invoquées, “présentifiées”²⁴⁴ par les acteurs. La notion de “figure”²⁴⁵ développée par cet auteur est une déclinaison directe du fait que les acteurs s’expriment de façon figurée, ou métaphoriquement (“*figuratively*”) et de ce fait prêtent une existence, une présence, à des principes, des acteurs absents, des textes, des règlements... Cette manière de peupler la situation de communication renvoie à ce qu’il appelle l’effet de ventriloquie qu’il définit ainsi : « that is, the activity that consists of making specific beings speak while communicating with an interlocutor »²⁴⁶ (Cooren, 2010a, p. 79). Il s’agit donc là d’un procédé par lequel les acteurs font participer des actants variés à la scène interactionnelle, mais également par lequel ils tissent des connections entre les scènes interactionnelles. A ce phénomène de ventriloquie, cet auteur ajoute un procédé d’incarnation : « Incarnation, in the somewhat restricted sense I propose, thus refers to a phenomenon that consists of giving flesh to something, a definition close to the one for embodiment, which consists of "giv[ing] a bodily form to" something. As for materialization, it refers to a phenomenon that consists of "tak[ing] physical form or shape" (American Heritage Dictionary) to something that was initially devoid of it »²⁴⁷ (Cooren, 2006, p. 91). Nous faisons alors l’hypothèse que l’on peut considérer que des principes gestionnaires s’incarnent dans les outils-méthodes qui les supportent.

La scène interactionnelle suivante permet d’éclairer nos propos. Il s’agit d’une réunion de stabilisation des règles durant la mise en place d’une démarche 5S dans les ateliers de production ; rappelons que l’un des principes du 5S consiste à un rangement relativement standardisé des ateliers. Plus précisément, l’entreprise vient de faire construire un nouveau

²⁴³ « Recognizing that action and agency are not human beings’ privileges indeed allows us to decenter our analyses and show that people are acted upon as much as they act » (Cooren, 2010a, p. 22). « Reconnaître que l’action et l’*agency* n’est pas le privilège des humains nous autorise à décentrer nos analyses et ainsi montrer que les personnes sont autant agis qu’ils agissent » (notre trad.).

²⁴⁴ Dans le sens de rendues présentes.

²⁴⁵ Notons que pour cet auteur les notions d’ “*agency*” et de “figure” sont utilisées de façon relativement interchangeable, et que leur distinction relève, pour lui, davantage d’une dimension analytique. L’ “*agency*” se réfère à la dimension active, là où les “figures” renvoient au besoin d’être rendu actif.

²⁴⁶ « il s’agit de l’activité par laquelle on fait parler certains actants lors d’un processus communicationnel avec un interlocuteur » (notre trad.).

²⁴⁷ « L’incarnation, dans le sens restreint auquel je me réfère, renvoie au phénomène qui consiste à donner chair à quelque chose, une définition proche de celle d’*embodiment*, qui consiste à “donner corps” à quelque chose. Comme pour la matérialisation, il fait référence au phénomène qui consiste, pour quelque chose initialement dénué de forme physique d’en prendre une » (notre trad.).

bâtiment dans lequel certains ateliers²⁴⁸ vont déménager. Les anciens emplacements alors vacants sont réattribués aux ateliers qui restent dans le bâtiment d’origine. Dans cet extrait, il est question du nettoyage des ateliers suite à ces déménagements. Ce qui est sous-tendu ici est en partie la question de l’attribution de la tâche. Sont présents : un consultant (qui ne s’exprime pas dans ce passage), le responsable de production (RP) — qui a remis un document sur lequel sont inscrites les règles 5S convenues jusqu’alors —, et les responsables d’atelier (RAx ; ici, seul RA1, un responsable d’un atelier qui ne déménage pas et qui récupère un local ayant été quitté, s’exprime).

Tableau 2 : Exemple d’incarnation

interlocuteur	Enoncé
...	
RA1	(En s’adressant à RP) Oui mais quand vous dites qu'on va accepter, nous à un moment donné, (sifflement), on va signaler, et ça, (sifflement) ça fait deux ans que c'est là c'est pas à moi... je peux vous dire que vous ne me le ferez pas bouger, c'est pas moi qui ai démonté !
RP	C'est pas comme ça que ça va se passer, jusqu'à présent tout le monde avait des alibis.
RA1	Oui, on en aura toujours des alibis
RP	Maintenant le mec qui démonte la rambarde, il a un local. On prend leur truc et on le met dans le local.
RA1	Non mais on n'a pas à ...
RP	Non mais pas vous
RA1	On n'a pas à le faire
RP	(en durcissant le ton) Non mais attendez sinon, vous êtes dans une guerre !
RA1	Non mais le 5S c'est ça ! (avec un ton un peu piquant et en montrant le document de travail)
...	

Ici, de nombreuses invocations comme par exemple des pratiques (« jusqu’à présent tout le monde avait des alibis », « on va signaler »...), des principes (par exemple : « on n’a pas a... » qui renvoie à l’invocation d’un principe de justice dans la répartition des tâches) contribuent à peupler la scène interactionnelle. Les acteurs ont recours à ces présentifications, en partie, de manière à peser et agir sur le cours des échanges. Cet extrait permet également d’insister sur le fait que le responsable d’atelier réifie le 5S comme une entité préhensible de sorte à pouvoir parler en son nom et ainsi appuyer son propos. Afin de renforcer l’invocation du principe du 5S, il se réfère au support papier en tant qu’incarnation, en tant que re-

²⁴⁸ Ici “atelier” fait référence à une spécialité. Par exemple, l’atelier en charge du traitement de surface, l’atelier en charge des expéditions...

présentant, de celui-ci dans la scène interactionnelle. Ces phénomènes de ventriloquie, d’invocation et d’incarnation participent donc, d’une certaine manière, au “transport” dans le temps et dans l’espace, à une (re-)production du social pour reprendre les termes d’Anthony Giddens.

Ces phénomènes nous invitent alors à nous questionner sur le transport dans le temps et dans l’espace de ce qui participe à la structuration sociale. L’un de nos desseins est de saisir le phénomène de propagation de logiques et méthodes gestionnaires en tant qu’inscrites dans des outils, ainsi que les processus de structuration dans lesquels les outils-méthodes interviennent à la fois en tant que media, objet, et résultat.

3.2.3. Les objets comme véhicules participant de la structuration sociale

Une dimension récurrente, dans la théorie de la structuration d’Anthony Giddens, concerne le mouvement de délocalisation-relocalisation : « (...) j’aimerais compléter la notion de délocalisation²⁴⁹ dans l’idée de re-localisation. J’entends par là une réappropriation ou redistribution des rôles dans les relations sociales dé-localisées, visant à enrainer ces dernières (même partiellement ou provisoirement) dans un contexte spatio-temporel local » (Giddens, 1994, pp. 85–86). Dans le prolongement de cette idée les travaux de François Cooren et Daniel Robichaud permettent d’insister sur le caractère clairement interactionnel de ce phénomène. Ces derniers écrivent que « l’ici et le maintenant de l’interaction apparaît toujours *contaminé* ou *hanté* par l’ailleurs et l’alors... » (Cooren & Robichaud, 2006, p. 116). C’est ce qu’ils appellent la contamination du local par du « dis-local » via un travail de « présentification »²⁵⁰. Il s’agit là d’un corolaire aux phénomènes de ventriloquie et d’incarnation. Au-delà des effets d’autorité que cela peut engendrer, ce qui nous intéresse ici est l’appui des acteurs sur des extériorités. Ainsi, ils invoquent des principes, des faits antérieurs, des projections, mais impliquent également des objets matériels comme une page sur laquelle est inscrite une charte, des règles du 5S... L’aspect matériel de ce genre d’objet participe à donner un corps à cette référenciation commune, mais opère également une certaine « restance »²⁵¹ des idées et des liens. La matérialité participe alors du lien entre les scènes interactionnelles.

²⁴⁹ « ... phénomènes étroitement liés aux facteurs de dissociation spatio-temporelle » (Giddens, 1994, p. 25).

²⁵⁰ Dans le sens de rendre présent.

²⁵¹ Terme emprunté à Jacques Derrida par François Cooren pour qualifier la capacité à rester.

Nous évoquions dans le chapitre précédent le fait que la structuration sociale est portée par la capacité réflexive des acteurs, et que cette dernière est tributaire des rappels²⁵². Nous ajoutons que “se souvenir” est une activité du présent et qu’il était primordial de percevoir ces rappels comme des activités interactionnelles caractéristiques de cet “étant-présent”. Nous complétons alors ceci en précisant qu’il s’agit également d’une activité qui attache, qui lie, les différentes scènes interactionnelles entre elles dans l’espace et dans le temps. Mais qu’est ce qui attache ? L’idée de dis-localisation est une première réponse, cependant comment les acteurs dis-localisent-ils ? A ce sujet, le texte de Sylvie Grosjean et Luc Bonneville (2009) sur la remémoration organisationnelle est particulièrement éclairant. En rompant avec la vision selon laquelle la mémoire est considérée comme un “objet” afin de la saisir telle une “pratique”, ils expliquent en quoi les diverses formes de médiation langagières (récits, conversations...) et artefactuelles (rapports documents numériques, textes...) jouent un rôle particulier dans le processus de remémoration organisationnelle. L’action est alors envisagée comme partagée « avec d’autres types d’actants dispersés dans d’autres cadres spatio-temporels » (p. 322), puis ils citent :

« Les objets *sur* et *avec* lesquels les membres d’une organisation travaillent sont transformés tout au long d’une chaîne d’actions et d’interactions, c’est-à-dire tout au long d’une chaîne d’inscriptions circulantes permettant d’éviter de trop fortes discontinuités ou des ruptures (Latour et Woolgar, 1979)²⁵³ » (p. 324).

Au-delà du fait que les échanges inter-locuteurs soient médiés par l’usage de langages, ils sont également médiés par la manipulation d’objets présents sur la scène interactionnelle. Ces objets sont sources de rappels et peuvent être alors perçus comme des “objets intermédiaires” (dans le sens de liant, mais aussi d’état temporaire) — liant des acteurs, des moments et des lieux. « L’étude de leur rôle nous conduit à les penser en tant que médiateur dont l’agentivité doit être saisie à partir des dynamiques interactives, faites de multiples objets et acteurs humains, d’actions qui s’enchevêtrent et de sédiments charriés par les corps, les objets et le langage » (Vinck, 1999, p. 410). Les acteurs réactualisent en permanence, dans leur étant-présent et par un processus de dis-location, les contours de ces objets, qui en retour influent sur leurs actions. Cette capacité de « restance » (et donc de transport de traces dans le temps), liée à la matérialité des objets couplée aux procédés d’animation des acteurs, joue un rôle

²⁵² « (...) en tant que moyen de se rappeler des expériences passées de manière à les focaliser sur la continuité de l’action » (Giddens, 1987, p. 97).

²⁵³ Latour B., Woolgar S., (1979), *Laboratory Life: the Social Construction of Scientific Facts*, Sage, Londres.

particulier de cadrage en tant que rappel dans le processus perpétuel de structuration/organisation sociale. Ces supports permettent un transport dans l’espace et le temps. Prenons l’exemple du pense-bête. Que font les acteurs lorsqu’ils écrivent un pense-bête ? Tout d’abord, à qui écrivent-ils ? A eux-mêmes ? Pas tout à fait, ils écrivent plutôt à des acteurs en devenir, ils écrivent pour un futur présent.

Plus largement, nous sommes toujours entourés d’objets jouant ce rôle. Immérgés dans un monde d’objets, les acteurs sont en interaction constante avec ceux-ci. Les objets restent et deviennent, en même temps qu’ils participent à un processus de structuration sociale. Les outils-méthodes de gestion, dans ce qu’ils participent de l’étant présent des acteurs dans leur activité de travail, opèrent tel un cadre de celle-ci. Ils sont vecteurs de remémoration de schèmes interprétatifs et actionnels par les éléments qui les rendent présents. Ces objets sont tels des médias dont les aspects matériels et symboliques sont moins à dissocier qu’à appréhender ensemble, dans la mesure où ils sont imbriqués les uns aux autres. Lorsqu’elle s’intéresse aux médias de masse, Sonia Livingstone écrit : « (...) people are always both *interpreters* of the media-as-text and *users* of the media-as-object, and the activities associated with these symbolic and material uses of media are mutually defining »²⁵⁴ (2003, p. 346). En effet, transposé à nos préoccupations, un outil-méthode de gestion est un média, et en cela, il est un objet (ou une configuration d’objets) utilisé par les acteurs en tant que ressource d’allocation (par exemple pour générer des statistiques), et il fait aussi l’objet d’interprétations dans le sens où il est appréhendé à l’aide de schèmes interprétatifs. En écho à la première partie de ce chapitre dans laquelle nous précisons l’imbrication des outils et des méthodes, nous insistons sur le fait qu’il nous semble particulièrement intéressant d’envisager les outils-méthodes dans ce que l’interprétation, la lecture, qui en est faite de (des schèmes interprétatifs et actionnels qu’ils portent) par les acteurs travaille l’utilisation qu’ils peuvent en faire, et parallèlement, l’utilisation qu’ils peuvent en faire travaille les interprétations qu’ils peuvent en avoir. Il nous semble alors particulièrement intéressant d’interroger les tensions qui se tissent entre utilisation et interprétation²⁵⁵ au sein d’une dynamique de lecture-écriture réciproque entre outils-méthodes et organisation. Nous revenons sur ce point dans le chapitre 8.

²⁵⁴ « (...) les personnes sont toujours à la fois les interprétants du média comme texte et du média comme objet, et les activités associées à ces utilisations symboliques et matérielles du média sont toujours mutuellement définies » (notre trad.).

²⁵⁵ Interprétation d’inscriptions préalables de schèmes interprétatifs et actionnels transposés dans l’architexte de l’outil-méthode.

3.2.4. Les “conteneurs d’entreposage” comme véhicules et distributeurs de ressources

En prenant en compte ces propositions, il nous semble que d’une manière générale la question de la matérialité, peu abordée dans les travaux d’Anthony Giddens, peut être approfondie et réintroduite dans ce qu’il appelle “*modality*” et qu’il place au cœur des médiations entre le structurel et l’interaction *in situ*. Cette perspective nous semble pouvoir être mise en lien avec ce qu’il nomme « conteneurs d’entreposage »²⁵⁶ et qu’il voit comme participant au processus interactionnel de structuration du social. « L’ “entreposage” est un médium qui “lie” l’espace-temps » (Giddens, 1987, p. 323) en ce qu’il permet une mise en regard de rappels et de projections. Nous pouvons dissocier différents types de “conteneurs d’entreposage”, principalement la mémoire des acteurs, mais aussi d’écritures, de films... ce qui permet un recouvrement et un transport, une diffusion dans le temps et l’espace de son contenu. « Si son recouvrement dépend des capacités de rappel de la mémoire humaine, il dépend aussi d’habiletés à interpréter qui, parfois, dans une population donnée, sont l’apanage exclusif d’une minorité » (Giddens, 1987, p. 323). Les outils-méthodes de gestion, dans ce qu’ils participent d’une mise en forme informationnelle, supposent une habileté à interpréter ce qui est mis en forme. Et cette habileté nous semble tributaire d’une appropriation, au moins partielle, des conceptualisations (schèmes interprétatifs, actionnels, exprimés par des graphes, des règles de calculs, des mots...) inscrites dans les outils-méthodes. Ces conceptualisations sont l’apanage des professionnels de gestion (managers, consultants, universitaires)²⁵⁷ qui participent à une propagation de modèles gestionnaires constitués autour de répartition des ressources d’allocation et d’autorité.

Nous considérons les “conteneurs d’entreposage” comme ce qui permet la distanciation dans le temps et dans l’espace, et qui par là véhicule les ressources d’allocation et d’autorité participant ainsi à la (re)production de structures de domination. « L’entreposage présuppose des médias qui permettent de représenter l’information, des modes de recouvrement ou de rappel de l’information et, comme pour toutes les autres ressources porteuses de pouvoir [*power resources*], des modes de diffusion » (Giddens, 1987, p. 323). Nous considérons les outils-méthodes de gestion — qui jouent un rôle relativement central dans le travail de “développement fournisseur” — tels des médias, car ils permettent une re-présentation de

²⁵⁶ L’expression d’origine est : « *storage container* » (Giddens, 1984).

²⁵⁷ Nous précisons la dynamique à l’œuvre en ce qui concerne l’élaboration et la propagation des savoirs gestionnaires dans le chapitre 6 en nous appuyant sur les travaux de Valérie Boussard (2008, 2009).

l’information : à la fois par la mise en forme des inscriptions (en lien avec les méthodes autour desquels les outils-méthodes ont été conçus), et par la manière dont ils rendent présentes²⁵⁸ à nouveaux ces inscriptions dans les scènes interactionnelles. Et c’est justement parce que ces outils-méthodes jouent ce rôle que leur implantation revêt une importance particulière, un enjeu certain, pour les acteurs, et qu’ils deviennent alors des objets intermédiaires autour desquels se tissent des tensions dans le processus de changement organisationnel.

La conceptualisation de l’*agency* proposée précédemment nous invite à élargir notre considération de ces supports d’entreposage. Pour Anthony Giddens, ces supports renvoient à la mémoire des acteurs, aux films, aux écrits...(Giddens, 1987, p. 323), nous souhaiterions y ajouter, plus largement, les objets techniques, les outils-méthodes. Outils-méthodes, que, à l’instar de divers auteurs (Akrich, 1987, 1991, 1992 ; Orlikowski, 1992), nous considérons comme constitués autour de / incorporant des schèmes d’usages²⁵⁹. En cela, il nous semble que les saisir tels des conteneurs d’entreposage conduit à les envisager dans ce qu’ils véhiculent une certaine conception de l’activité, qu’ils conditionnent, proposent, et par là, supposent une certaine distribution des ressources. Ainsi, l’élargissement de la notion d’*agency* aux actants non-humains nous conduit à repenser les facteurs d’autorité, de ce qui compte, et ainsi de resserrer le lien entre ressources d’allocation et d’autorité. Nous pensons que chaque outil-méthode possède une agentivité dans le sens où il peut peser dans les scènes interactionnelles ; il participe d’un pouvoir faire et de leur mise en forme, mais il est également le support de la distribution des ressources d’autorité. Il nous semble que dans la mesure où les outils-méthodes de gestion sont des supports de coordination de l’activité de répartition des prérogatives, d’obligations..., ils sont toujours à l’articulation d’un pouvoir faire et pouvoir faire-faire. Ce qui implique qu’ils participent d’une transformation, d’une mise en forme d’ordres symboliques. Nous montrerons ces processus à partir de nos terrains.

L’élargissement de la conception d’*agency*, et le questionnement des outils-méthodes en tant que des “conteneurs d’entreposage” — comme médias primordiaux dans le processus de

²⁵⁸ Notons d’ailleurs qu’outre le fait de présenter, ils opèrent un effet de cadrage. Ce sur quoi nous revenons dans le chapitre 7.

²⁵⁹ Toutefois nous pensons que tout objet technique est l’objet d’appropriations par les acteurs qui peuvent au final conduire à des pratiques particulièrement distinctes des usages pour lesquels ils avaient été conçus.

structuration du social de par leurs propriétés favorisant des liaisons à travers l'espace-temps —, nous invite à approfondir la dimension des “modalités” en tant que dimension centrale de la dualité du structurel. Il nous semble, en effet, que dans un modèle de pensée visant à éviter le dualisme micro/macro il faille insister sur cette dimension centrale en tant que règles et ressources (allocation-autorité) à la fois dans ce qu’elles structurent les interactions et dans ce qu’elles sont structurées en retour par ces interactions. Nous envisagerons, dans la suite de notre travail, la constitution des “modalités” comme enjeu particulier dans ce qu’elles font l’objet de tensions lors de leur établissement, leur mise en place, mais aussi dans la façon avec laquelle elles sont constitutives et régulatrices des formes d’activités collectives. Les “modalités” (comme les règles organisationnelles, ou les schèmes interprétatifs portés par les outils-méthodes par exemple) nous semblent constituer un point d’entrée intéressant dans l’analyse du changement organisationnel : 1) parce qu’elles supportent des ordres symboliques (et ainsi des rationalités diverses) et participent d’une mise en forme des scènes interactionnelles, et 2) parce qu’elles font l’objet de transformation dans ces même scènes interactionnelles.

Pour ce faire, nous envisagerons les outils-méthodes de gestion tels des “*modalités*” dans ce qu’ils constituent (ou plutôt sont constitués comme) des ressources habilitantes et contraignantes, dans ce qu’ils s’inscrivent plus ou moins²⁶⁰ dans une démarche de conventionnalisation et qu’ils véhiculent des schèmes interprétatifs d’activités parfois mis en discussion.

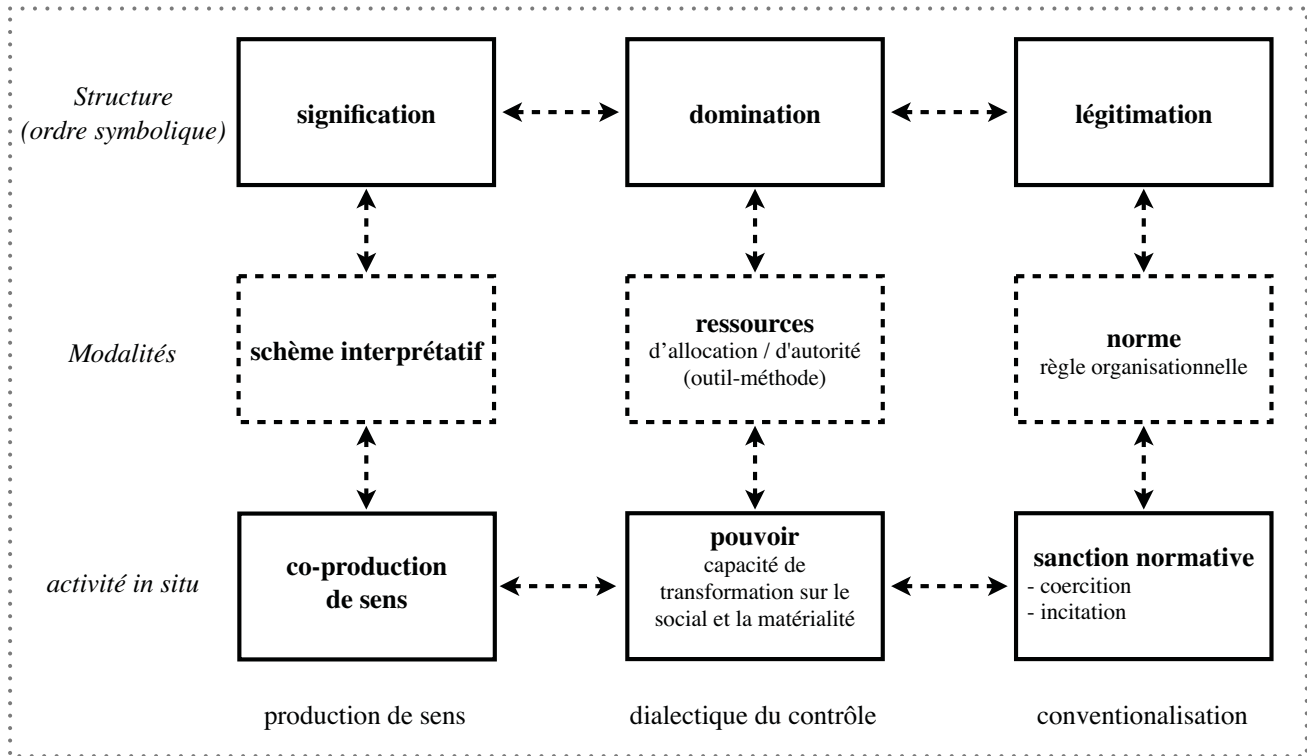
3.3. Interroger la dynamique du changement organisationnel

Nous revenons ici sur un point que nous avons introduit à la fin du chapitre précédent qui consistait en une proposition à envisager le processus d’*organisation* à l’aune du processus de structuration présenté par Anthony Giddens. Nous préciserons alors que nous nous intéressons particulièrement au processus d’*organisation* du changement organisationnel dans ce qu’il participe de transformations de règles cadrant l’activité. Dans un deuxième temps, nous formulerons l’hypothèse que ce processus d’*organisation* du changement organisationnel se fait sous l’égide d’une dynamique entre ce que nous qualifions d’ “organisation en action” et d’ “organisation en projet”.

²⁶⁰ Nous précisons “plus ou moins” car un outil-méthode, bien qu’il puisse être implanté, n’est pas systématiquement utilisé.

3.3.1. De la structuration à l’organisation

Suite aux éléments présentés dans le chapitre précédent et en reprenant le schéma de la dualité du structurel, nous pensons que la Figure 17 permet de saisir avec plus de précision notre perspective, à partir de la relecture et spécification que nous faisons du schéma proposé par Anthony Giddens.



Pratiques et Communication comme Organisation

Figure 17 : La dualité du structurel comme organisation

Nous envisageons le processus d’organisation comme un processus de structuration et considérons, comme nous l’expliquions dans le chapitre précédent, que la communication et les pratiques sont les supports de ces processus. La structuration organise, et l’organisation structure. Dans les deux cas, il s’agit d’une dynamique entre la réification d’un espace normé et un processus d’actualisation et d’émergence. Il est toujours question de s’intéresser à ce qui fait tenir ensemble des rassemblement d’acteurs, ainsi qu’à la manière dont ces espaces sont reconfigurés. L’organisation est un processus d’agencement et de (co-)définition d’activités dans lequel les acteurs, en essayant de faire sens, tentent de s’accorder, de s’ajuster, notamment par une activité communicationnelle. Les acteurs entrent dans un processus d’établissement ou de réactualisation, plus ou moins conjoint, de règles qui cadrent en retour

leurs activités respectives : c’est ce que nous appelons la conventionnalisation. Par ailleurs, l’établissement de ces règles (que nous considérons comme central dans les enjeux de l’activité collective) ne peut s’accomplir en dehors de rapports de domination. Nous pensons que des rapports de domination sont particulièrement mis en discussion lorsqu’il est question d’instituer, modifier, révoquer... des règles, et lorsque qu’il s’agit d’arbitrer des situations présentées/vécues comme conflictuelles ou tout du moins comme relevant de certaines contradictions. Ou dit autrement, en reprenant les termes des régulationnistes, lorsque les acteurs questionnent et agissent sur les règles (Terssac & Maggi, 1996 ; Terssac & Reynaud, 1992).

S’intéresser à la régulation en tant que participant à la structuration sociale nous invite à dissocier de manière analytique, mais pas seulement, les moments de (re-)constitution des règles, des situations dans lesquels les acteurs agissent dans le cadre de ces règles. A la différence de John R. Searle qui distingue les règles régulatrices des règles constitutives²⁶¹, Giddens explique : « I reject the distinction which is frequently made between “constitutive” and “regulative” rules (which can be traced to Kant). All social rules have both constitutive and regulative (sanctioning) aspects of them »²⁶² (Giddens, 1979, p. 66). Ce propos ne semble pas antagoniste à notre perspective ; effectivement, une règle participe d’un cadrage, d’une mise en forme de l’activité, et en ce sens, est également une entité par laquelle les acteurs orientent, ajustent, opposent leur action. En cela les règles sont à la fois constitutives de

²⁶¹ Il écrit : « An obvious contrast is between the regulative rules of driving, such as drive on the right-hand side of the road and the constitutive rules of chess. Driving can exist without the regulative rule requiring right or left ; the rule regulates an antecedently existing activity. But chess cannot exist without the rules, because behaving in accordance with (at least a sufficient subset of) the rules is constitutive of playing chess » (Searle, 2005, p. 9). « Un contraste évident entre les règles régulatrices de conduite d’un véhicule, comme conduire à droite, et les règles constitutives du jeu d’échecs. Conduire peut se faire sans la règle régulatrice indiquant de rouler à droite ou à gauche ; la règle régule une activité pré-existante. A l’inverse, les échecs ne peuvent exister sans les règles car agir en conformité avec (au moins avec une partie) les règles est constitutif du jeu » (notre trad.).

Nous pensons qu’au contraire, les règles constitutives ont toujours pour objet une régulation. Et inversement, les règles régulatrices supposent toujours qu’il y ait eu ou qu’il y ait une constitution de ces règles. En cela nous n’envisageons pas les différencier. Dans l’exemple de John R. Searle, il nous semble que John R. Searle, par les exemples qu’il donne, propose une comparaison entre des éléments qui ne sont pas du même ordre : « driving » (une action) / « chess » (un espace de règles). Alors que l’action de déplacer un véhicule n’est pas différente de l’action de déplacer une pièce sur un damier d’échec. De même jouer aux échecs en tant qu’activité encadrée par des règles, n’est pas en soit différent de conduire dans un espace dont la pratique est souvent encadrée, tout du moins lorsqu’on raisonne en termes de règles.

²⁶² « Je rejette la distinction souvent faite entre les règles “constitutive” et les règles “régulatrices” (qui peut remonter à Kant). Toutes les règles sociales ont les deux aspects : constitutif et régulateur (de sanction) » (notre trad.).

manières d’agir, d’interagir, en tant qu’elles proposent et mettent en forme un espace d’action, et servent en même temps à la coordination, à la régulation des échanges, de sorte qu’elles portent des critères de sanction de la conduite des acteurs. Toutefois nous aimerions préciser que la constitution et la régulation en tant qu’activité, ou participant de l’activité, ne font pas toujours référence à des lieux et des moments identiques. Il s’agit de la distinction entre agir sur ou sous la règle (Terressac & Maggi, 1996).

Dans notre thèse, nous nous intéressons plus particulièrement au travail de “développement fournisseur” et en cela à un travail sur la règle. Néanmoins, ce travail sur la règle est toujours une activité située et suppose alors que celle-ci s’effectue également dans un espace régulé. Travailler sur la règle est toujours également un travail dans un espace régulé. Cette considération nous amène à considérer que les mises en discussion et les transformations des règles organisationnelles sont toujours le fait d’une activité située, d’une *organisation*. Il serait intéressant de mettre en regard le travail sur des règles avec le travail sous ces mêmes règles de façon à avoir une vision plus globale et précise du changement tel qu’il se met en place. Néanmoins, dans notre cas, du fait de la dis-localisation de ces deux activités et de nos conditions d’accès particulières au terrain, nous nous focalisons principalement sur le travail sur les règles. Nous reviendrons d’ailleurs sur cette dis-localisation dans le dernier chapitre.

Ainsi, nous proposons d’envisager une perspective duale de l’organisation : comme nous le précisons dans le chapitre 2, à la fois en tant que processus organisant et qu’entité normée, régulée. A l’instar d’auteurs tels Consuelo Vásquez et Lissette Marroquin, ou encore Jean-Luc Bouillon, nous pensons que les approches processuelles ont ceci d’intéressant qu’elles permettent de mieux éclairer la manière dont l’activité est conduite, mais aussi, que l’on ne peut réduire les études organisationnelles à la seule dimension processuelle. Les deux premières envisagent l’étude du phénomène d’organisation par la mise en évidence d’une dynamique entre effet et processus à travers les jeux entre le texte et la conversation (empruntés à la théorie de James R. Taylor). Elles expliquent comment « les bases de l’organisation en tant “qu’effet”, “structure” et “entité” sont en train de se définir et de se redéfinir » (Vásquez & Marroquín, 2008, p. 38) au cours des interactions. Puis elles ajoutent « Le texte²⁶³, agissant comme médiateur entre l’expérience et l’interprétation, a un effet stabilisateur qui sert de tremplin pour l’action organisationnelle et le changement. Ceci

²⁶³ Au sens de James R. Taylor.

devient possible parce que les textes offrent une vision collective et négociée de la réalité organisationnelle qui va au-delà de l’ici et du maintenant de la conversation » (idem.). Suivant cette remarque, nous considérons l’*organisation* comme un processus organisant cadré par des règles (textes) qui donnent à l’organisation une certaine consistance et constance. Et c’est par les interactions que ces règles sont (re-)produites. Dans le même esprit, Jean-Luc Bouillon écrit : « Elle (l’organisation “émergée”) constitue une entité à part entière, issue de la dynamique articulant règles formelles et ajustements en situation, au cœur desquelles se trouvent des phénomènes communicationnels observables. Ces derniers prennent place dans une structure rationalisée qui les oriente, mais en retour, ils permettent l’évolution de cette dernière » (Bouillon, 2009). D’une certaine manière, ces règles formelles constituent le “cadre formel” de l’organisation, et ce “cadre formel” est alors le médium et le résultat du processus d’*organisation*. Dans la seconde partie de cette thèse, nous analyserons plus précisément le travail de transformation et de formalisation du cadrage d’activité à travers des processus communicationnels d’*organisation* par lesquels les règles sont produites, co-produites, discutées, transformées...

Mais comment saisir ce travail de transformation du cadrage de l’activité ?

Nous avons précisé que nous envisagions de saisir le travail de “développement fournisseur” par une analyse de ce qui agit et participe aux transformations organisationnelles dans les scènes interactionnelles. Nous proposons ci-après d’envisager ces transformations comme le fruit d’une dynamique entre “organisation en action” et “organisation en projet”.

3.3.2. La dynamique organisationnelle du changement

En nous inspirant de ce qui précède, nous proposons ici d’établir un cadre à travers lequel saisir la dynamique transformationnelle des pratiques et règles organisationnelles. En s’inspirant de la “dualité du structurel” proposée par Anthony Giddens, Wanda J. Orlikowski, alors qu’elle s’intéressait aux outils techniques, proposait de différencier le « design mode » et le « use mode » (1992). Suivant cette veine, Angélique Roux, lorsqu’elle étudiait leurs processus d’appropriation comme processus de structuration, élaborait un cadre d’analyse reposant sur une division analytique entre “structure en projet”²⁶⁴ et “structure en action”²⁶⁵

²⁶⁴ Dans son travail de thèse les structures en projet font référence aux « (...) systèmes d’information ainsi qu’ (aux) formes organisationnelles qui leur sont associées – (elles) sont dotées d’un ensemble de propriétés assignées par les concepteurs, les développeurs et les décideurs pour satisfaire aux fonctions attendues, pour remplir un objectif » (Roux, 2003, p. 229).

²⁶⁵ Chez cette auteure, il s’agit des pratiques en situation d’outils-méthodes informatiques.

(Roux, 2003, pp. 225-228). Elle divisait ainsi la dualité du structurel en deux parties, une première (structure et modalités) consistait en l’élaboration d’une structure imprégnée des schèmes interprétatifs et actionnels développées, conçus, au sein d’outils-méthodes informatiques, et la seconde (modalités et système sociale) rendait compte des pratiques des acteurs de ces outils-méthodes. En nous appropriant cette perspective, nous proposons la distinction : “organisation en projet” / “organisation en action” (Hémont & Roux, 2010 ; Roux & Hémont, 2011) afin de rendre compte des dynamiques à l’œuvre autour des transformations des pratiques et des règles organisationnelles. Sommairement, l’ “organisation en action” renverrait au « use mode », une organisation telle qu’elle se fait, et l’ “organisation en projet” ou projetée, au « design mode », au travail de modélisation, au travail sur les règles organisationnelles.

Dans notre cas, il s’agit moins de tenter de mettre en évidence des différences entre les pratiques qui seraient “réelles” et les règles qui relèveraient de prescriptions formelles (Reynaud, 1989 ; Terssac & Reynaud, 1992 ; Terssac, 2003b ; Bazet, 2002) que de saisir les pratiques et règles organisationnelles selon une perspective communicationnelle en tant qu’actants²⁶⁶ mis en discussion dans les scènes interactionnelles. Ainsi, dans le processus d’*organisation* du changement organisationnel, nous nous intéressons à ces règles et pratiques en tant que modalités des “organisation en action” et “organisation en projet”, c’est-à-dire en tant que normes, conventions... portées par des ressources comme des outils-méthodes dont nous tentons d’appréhender les schèmes interprétatifs et actionnels : 1) autour desquels ils ont été constitués, et 2) par lesquels ils sont saisis par les acteurs.

Nous proposons de définir ainsi les éléments de cette dynamique :

- L’ **“organisation telle qu’elle est en action”**, que nous raccourcissons à **“organisation en action”** renvoie à l’organisation *telle qu’elle se fait*. Dans notre cas, nous assistons à sa réification discursive, à l’organisation telle qu’elle est dite se faire. Ainsi, nous accédons et appréhendons cette “organisation telle qu’en action” à travers l’expression des connaissances qu’ont les acteurs des règles et de leurs pratiques quotidiennes. Nous la différencions de l’*organizing* qui renvoie à une organisation *en train se faire* à un présent de l’organisation accessible par l’observation. Dans notre

²⁶⁶ Nous précisons ce terme ultérieurement en nous inspirant des travaux de François Cooren qui lui-même mobilise ce terme à partir de ceux de Bruno Latour qui lui-même l’élabore à partir des travaux d’Algirdas J. Greimas et Joseph Courtés.

travail, l’organizing fait référence aux scènes interactionnelles auxquelles nous assistons et dans lesquelles il est question de “développement fournisseur”.

- Par “**organisation en projet**” nous nous référons à un “actant intermédiaire” projeté et en construction, visant l’élaboration de nouvelles pratiques organisationnelles par (ré-)écritures à plusieurs mains de règles constitutives-normatives cadrant le travail, l’activité des acteurs. Cette projection organisationnelle s’effectue par une mise en tension entre l’ “organisation en action” et l’organisation telle qu’inscrite dans l’outil-méthode et médiée par le consultant et le responsable de production.

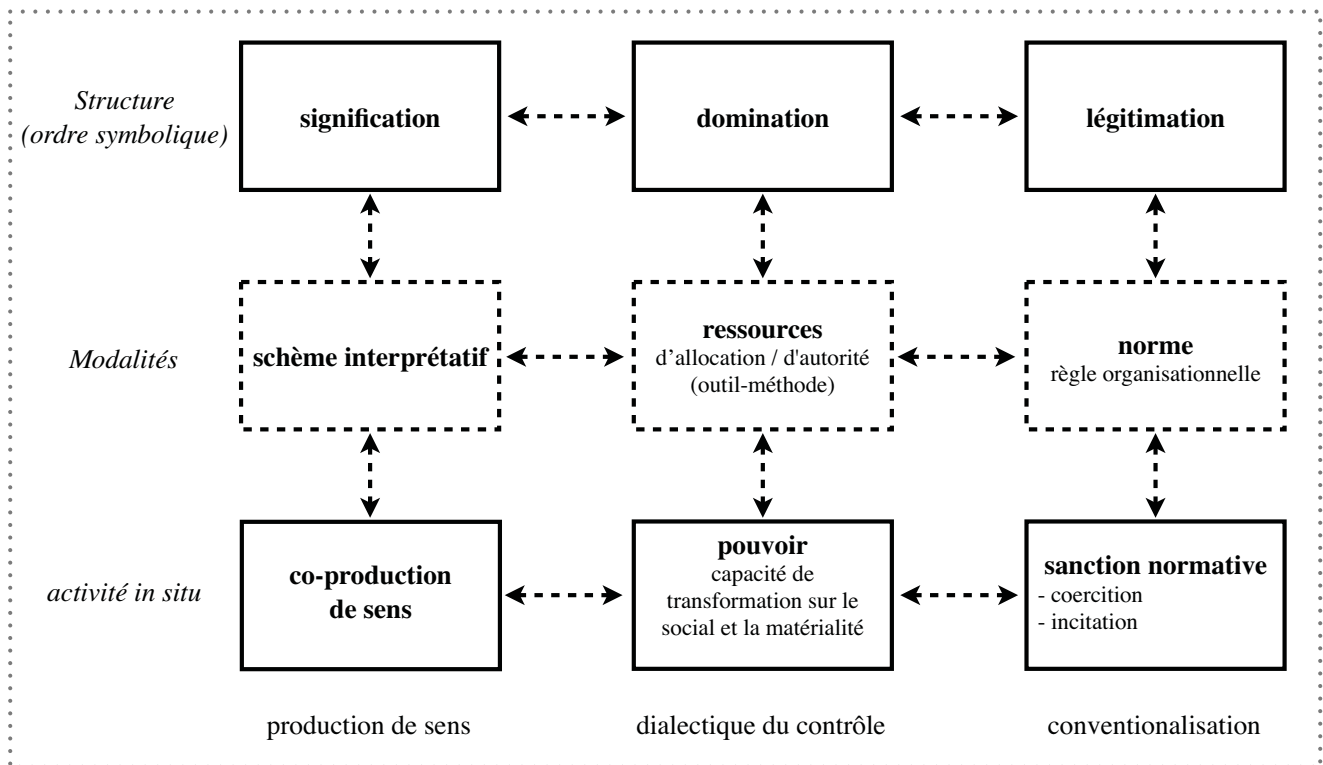
Une organisation est toujours les deux à la fois, elle est toujours en train de se faire et objet de projections. Nous précisons que l’ “organisation en action” n’est pas l’*organisation*, en fait, l’ “organisation en action” et l’ “organisation en projet” sont constituées par / constitutifs de l’*organisation*. Dit autrement, l’*organisation* renvoie à l’organisation en train de se faire, et l’ “organisation en action” dans notre cas, à l’organisation telle qu’elle est dite se faire. Ainsi, là où Angélique Roux (étudiant la circularité entre “en projet” et “en action”) observait *in situ* l’appropriation que faisaient les acteurs d’outils de gestion, et accédait à la dimension “en projet” par des entretiens, nous proposons de travailler sur des moments particuliers durant lesquels “l’organisation en projet” est explicitement travaillée. Toutefois, par ce déplacement de focale, nous présentons, au final, une analyse de moments durant lesquels il est particulièrement question du travail du cadre organisationnel, et dans lesquels l’objet des attentions réside en un projet d’organisation. En cela, nous traiterons de l’ “organisation en projet” en tant que projection d’une future “organisation en action”. Dans le travail de “développement fournisseur”, nous saisissons les interventions de consultants tels des moments d’élaboration et de modification de règles organisationnelles. Il s’agit là de mises en place de règles constitutives et régulatrices de pratiques en devenir. Dans un dernier chapitre, nous proposerons alors de revenir plus précisément sur l’articulation “organisation en projet” – “organisation en action”.

4. Retour sur la “dualité du structurel”

Dans ce chapitre, nous avons prolongé une partie de la théorie de la structuration d’Anthony Giddens en étendant la conceptualisation qu’il faisait de l’agentivité aux acteurs non-humains, ou d’une manière générale à ce qui agit ou est agi dans les scènes interactionnelles. Nous interrogeons alors la nature des outils-méthodes et insistons sur leur dimension agissante dans ce qu’ils portent et ainsi proposent dans les scènes interactionnelles

des schèmes interprétatifs et actionnels. Nous considérons ces outils-méthodes tels des actants. Nous précisons, par ailleurs, que les outils-méthodes sont conçus et élaborés autour de schèmes interprétatifs et qu’ils participent d’un certain cadrage normatif dans le sens où ils portent des prescriptions sous forme de règles organisationnelles.

La Figure 18 rend compte de ces prolongements :



Pratiques et Communication comme Organisation

Figure 18 : La dualité du structurel comme organisation du travail de “développement fournisseur”

Nous avons ajouté deux doubles flèches entre schème interprétatif, ressources et norme, qui rendent ici compte de l’inscription dans des outils-méthodes de schèmes actionnels et interprétatifs, au sens où ils sont porteurs de conceptualisation de l’activité qu’ils viennent équiper, et que leur l’introduction peut participer d’une transformation des pratiques et règles organisationnelles alors en place.

C’est à partir de ce schéma que nous analyserons le travail de “développement fournisseur”, et que nous proposerons d’envisager la dynamique du changement au sein de PME à travers une projection organisationnelle qui s’élabore par une mise en tension entre une “organisation en action” et une organisation telle qu’inscrite dans les outils-méthodes.

Nous nous intéresserons particulièrement à ce qui agit et est agi dans les scènes interactionnelles et participe de ce changement organisationnel, ce par le biais de deux études de cas. Pour engager cette étude, nous dresserons dans le chapitre 6 le cadre dans lequel prend place le travail de “développement fournisseur” afin de mieux saisir ce qui se constitue comme “ordre symbolique” au sein des rapports clients-fournisseurs.

Conclusion de chapitre

Dans ce chapitre, nous avons étendu le spectre de ce qui pouvait être entendu par *agency* en y incluant les actants (objets, principes...) présents et/ou présentifiés dans les scènes interactionnelles. En prolongeant cette perspective, nous avons également souligné que les objets, parce qu’ils sont présents, peuvent participer au processus de structuration sociale en ce qu’ils peuvent devenir des ressources pour les acteurs. En cela, les inscriptions dans la matière favorisent le transport dans le temps et l’espace. Envisager les outils techniques, et plus particulièrement les outils-méthodes de gestion, tels des actants présents (et/ou présentifiés) dans les scènes interactionnelles nous a conduit à spécifier les caractéristiques des outils techniques. En reprenant les travaux de Wanda J. Orlikowski, nous avons expliqué que les utilisations récurrentes des outils techniques par les acteurs (“*technology*” dans ses textes) tendent à faire émerger des structures sous forme de règles et ressources. Ailleurs, elle spécifiait qu’il fallait également envisager la scission (analytique ou pas) entre la conception et les pratiques émergées de ces outils de manière à ne pas considérer ces pratiques comme totalement déterminées par les schèmes de fonctionnement autour desquels les outils ont été conçus. Elle parle de flexibilité dans l’interprétation de l’usage qui doit être faite des outils. Par exemple, un même outil de gestion peut conduire à des pratiques diverses.

Par la suite, nous marquons l’influence réciproque des outils-méthodes de gestion et de l’organisation, en ce que l’implantation d’un outil-méthode de gestion travaille l’organisation, de même que cette implantation travaille l’outil-méthode lui-même par les appropriations qui en sont faites. Afin d’approfondir ce dont il est question dans le travail de “développement fournisseur”, nous considérons qu’il relève de ce que Wanda J. Orlikowski qualifie de “*technology-use médiation*”, et nous proposons de le saisir à travers les processus de médiation qui le constituent. Dans ce dessein, et avant de les investir plus précisément dans les chapitres suivants, nous avons défini, à l’instar de Jean Davallon, la médiation comme un processus de transformation au cœur d’une relation (au moins) triadique. Nous avons alors

précisé que les outils-méthodes de gestion, au cœur de ce processus de médiation, sont des médiateurs de la perception et de l’action des acteurs, puis, qu’ils sont eux-mêmes objets de médiations : l’outil-méthode travaille et est travaillé. En cela nous proposons de les considérer tels des “objets intermédiaires” tant les outils-méthodes participent d’un cadrage de l’activité organisationnelle des acteurs, à la fois en termes de perception que d’action, ainsi que dans le fait qu’ils sont des supports de confrontation de points de vues. Nous saisissons alors, dans le chapitre 7 le changement organisationnel à l’œuvre dans le travail de “développement fournisseur” par l’étude de ces médiations sociotechniques participant d’une dynamique entre ce que nous qualifions d’ “organisation en action ” et d’ “organisation en projet”.

PARTIE 2

Le “développement fournisseur”, technologie d'organisation : un projet de rationalisation organisationnelle adressée aux PME fournisseurs

Chapitre 5

De la constitution des objets du travail de thèse... p.168

Chapitre 6

*Le “développement fournisseur” :
un équipement organisationnel en réponse à de nouvelles prescriptions... p.191*

Chapitre 7

*Le travail de “développement-fournisseur” comme processus de médiation :
un travail de re-contextualisation des outils-méthodes... p.244*

Chapitre 8

Du “développement fournisseur” aux changements organisationnels... p.316

Chapitre 5

De la constitution des objets du travail de thèse

Dans ce chapitre, nous rendons compte de notre démarche méthodologique. Afin d'explicitier les conditions de notre travail de thèse, nous proposons de rendre compte, tout d'abord, du cadre scientifique à l'intérieur duquel ce travail est produit. Puis, dans un second temps, nous précisons plus particulièrement notre démarche méthodologique par l'exposition de nos méthodes et matériaux. Pour finir, nous concluons ce chapitre sur les aller-retour, qui, au final auront, petit à petit, dessiné les objets de ce travail de thèse.

1. Généalogie du projet de thèse

Dans cette partie, nous proposons de fournir aux lecteurs des éléments relatifs au cadrage de notre travail de thèse de manière à lui rendre plus compréhensible et plus clair ce qui a participé à la constitution de notre pensée. Par ailleurs, nous abordons également les difficultés rencontrées dans l'accès au terrain et expliquons en quoi cela a participé à la modification de notre objet d'étude.

1.1. Le contexte scientifique

A l'origine, cette démarche de thèse s'inscrivait dans une continuité relative à notre mémoire de Master 2 intitulé : *Co-production, disponibilités et incertitude informationnelle : le cas d'une relation donneur-d'ordres – prestataire de service* (Hémont, 2007). Nous y étudions les rapports entre deux entreprises du secteur aérospatial dans lesquels l'entreprise cliente demandait à son sous-traitant de concevoir et produire des logiciels de guidage de satellites. Notre focale sur la procéduralisation des démarches de co-production nous avait mené à prendre en considération la formalisation, sous forme d'écrits, des échanges. Nous expliquions alors que l'écrit jouait un rôle central dans les échanges inter-organisationnels et contribuait à pré-formater les réunions. L'étude de ces échanges montrait alors que le traitement informationnel était un élément structurant de l'organisation et de la planification, mais que le partage d'informations souffrait d'un déficit d'entente bien qu'il conditionnait les “interactions de production”. Dans le prolongement de ce mémoire, nous avons postulé auprès de l'Ecole Doctorale Aéronautique Astronautique (ED-AA) de Toulouse afin d'obtenir une

allocation ministérielle de recherche pour notre thèse. Notre projet, dans sa première formulation, portait sur l’examen du travail de co-production entre entreprises dans le secteur de l’aéronautique. Dans la continuité du travail de thèse d’Isabelle Bazet (Bazet, 2002 ; Bazet & Terssac, 2001) notre focale fut dans un premier temps le travail de planification, et en cela, nous nous intéressions à l’activité des logisticiens. Nous avons en effet été amené à faire évoluer notre objet d’étude et de recherche.

Obtenir un financement auprès de l’ED-AA fut une opportunité intéressante dans la mise en place d’une co-direction pluridisciplinaire tant notre sujet d’étude nous semblait convoquer des éclairages divers. En effet, être doctorant à l’ED-AA, outre le fait de devoir constituer un sujet justifiant d’une réelle appartenance au milieu aéronautique ou spatial, suppose la contrepartie ou l’intérêt (c’est selon) de mettre en place un co-encadrement pluridisciplinaire. Notre travail bénéficie de la bienveillance de deux directeurs de thèse : Anne Mayère en Sciences de l’Information et de la Communication (SIC), et Bernard Grabot en Sciences pour l’Ingénieur²⁶⁷. N’ayant jamais douté de notre appartenance au champ des SIC, interagir avec cette autre discipline ne fut pas des plus paisibles. Non pas que les objets d’études pouvant être traités soient fondamentalement différents, au contraire ! Toutefois la différence majeure réside dans l’approche et la construction de l’objet d’étude, ainsi que dans l’objectif du travail scientifique lui-même. Là où en SIC les chercheurs entrent dans une démarche compréhensive, explicative et/ou critique, ceux de Sciences pour l’Ingénieur évaluent des situations de manière à identifier des variables et produire des modèles afin d’établir des diagnostics tout en ayant pour objectif final de proposer des améliorations. Notre entrée à l’ENIT (Ecole Nationale d’Ingénieurs de Tarbes), en tant que moniteur d’enseignement chargé d’aborder les questions des rapports entre clients et fournisseurs et ainsi d’interroger l’idée de “logistique étendue”, ou celles des systèmes d’information depuis un point de vue SHS (Sciences Humaines et Sociales) et plus particulièrement SIC, nous a permis de prendre conscience de l’imbrication de modèles productifs et d’outils de gestion, et plus généralement, de ce que cette connaissance gestionnaire est enseignée dans certaines écoles d’ingénieurs, à travers des cours théoriques, mais aussi par la pratique d’outils tels des ERP²⁶⁸ comme SAP. Cette incursion dans le champ disciplinaire des Sciences pour l’Ingénieur, bien délicate pour

²⁶⁷ Précisons qu’à l’instar des SIC, les Sciences pour l’Ingénieur sont constituées de spécialités très différentes. Ainsi, on peut y trouver des travaux sur les matériaux, en mécanique, en informatique industrielle, et pour ce qui nous concerne plus particulièrement : le génie industriel dans lequel les chercheurs travaillent, par exemple, sur des questions de planification et de systèmes d’information.

²⁶⁸ Enterprise Resource Planning.

un étudiant en SIC (ou plus généralement en sciences douces), fut des plus instructives pour comprendre comment est élaboré en Sciences pour l’Ingénieur l’établissement de contraintes et de schèmes interprétatifs concernant la gestion de production ainsi qu’en ce qui concerne les modèles productifs MRP2 et *Lean Manufacturing*. Cet enseignement nous a également aidé à ne pas considérer ces modèles comme allant de soi, comme “la” bonne méthode gestionnaire, leur connaissance ainsi que l’explicitation de leurs conditions d’application ayant été des plus indispensables une fois sur le terrain. A la fois, certes pour ne pas perdre la face en tant que prétendu expert sur la question²⁶⁹ et ainsi éviter de jeter trop de discrédit sur notre étude alors que ces méthodes semblent relever d’une évidence pour nombre d’acteurs rencontrés, mais surtout en tant qu’acculturation facilitant la compréhension de ce qui s’échange entre les acteurs à l’aide des bases de ce(s) “langage(s) indigène(s)” ; car à toute spécialité son langage d’expert, ses notions, ses principes, ses sigles et abréviations : son univers de référents plus ou moins partagés. Au final, il nous semble que l’interface SIC²⁷⁰ – Sciences pour l’Ingénieur est intéressante dans ce qu’elle permet : 1) pour les chercheurs en SI, d’approfondir leur compréhension des situations observées en se familiarisant avec des concepts plus particulièrement travaillés dans les SIC, et de pouvoir ainsi formaliser avec plus de justesse et de précision des questions ne relevant pas essentiellement de la technique ; et 2) pour les chercheurs en SIC, de se constituer une compréhension plus affinée de ces techniques, des méthodes qui les fondent et qu’elles transportent, et par là même des questions et enjeux qu’elles soulèvent.

Afin d’éclairer le lecteur, plus encore, sur le contexte scientifique de ce projet de thèse, nous précisons que cette recherche a bénéficié d’une dynamique plus collective dont voici quelques éléments majeurs :

- Nous avons pu assister aux séminaires organisés par Sylvie Bourdin dans le cadre du projet SoCoTSRa (Société de la Connaissance, Travailleurs du Savoir, Rationalisation, APO ISCC CNRS 2009) durant lesquels nous avons eu l’occasion de nous familiariser avec la question de la rationalisation des activités intellectuelles. Par l’intermédiaire de ces séminaires, entre autres, nous avons pu nous familiariser à la pensée de Jean-Luc Bouillon à laquelle nous sommes redevable à bien des égards, et ce, notamment lorsqu’il caractérise la rationalisation comme relevant d’une

²⁶⁹ Non pas que nous prétendions à cette expertise, mais le statut de thésard est parfois lourd à porter aux vues des considérations de certains acteurs rencontrés.

²⁷⁰ Et plus largement SHS.

optimisation de l’activité se manifestant notamment par une codification de celle-ci. Il ajoute que la rationalisation s’appuie sur un discours de cadrage venant l’expliquer, la légitimer, la justifier (2009, 2010).

- Nous avons également pu participer à des réunions de travail du groupe de chercheurs en Sciences pour l’Ingénieur : IODE²⁷¹ (Ingénierie des Organisations Distribuées). Au sein de ce groupe sont discutées des questions de gestion de production, de planification, et corrélativement de coordination²⁷².
- Nous avons également participé à des regroupements de doctorants et de maîtres de conférences préparant une HDR organisés par notre directrice de thèse. Durant notre thèse, ce groupe bénéficia des interventions de Sylvie Bourdin, d’Isabelle Bazet, et de Jean-Luc Bouillon pour les maîtres de conférences, ainsi que d’Alexia Jolivet, Marie Bénéjean, Karolina Swiderek et de Philippe Marrast pour les doctorants. Ce groupe nous permettait de rendre compte de lectures, de mettre à l’épreuve l’avancement de nos travaux et de ce fait de préciser notre questionnement de recherche.
- Rencontrer François Cooren, lors d’un séjour en tant que professeur invité par notre équipe, aura pour nous été déterminant dans le dessin de notre approche tant théorique que du terrain. Le plus ardu fut d’ailleurs de prendre une certaine distance par rapport au cadre que cet auteur propose (Cooren, 2004, 2006, 2007, 2008a, 2008b, 2009a, 2009b, 2010a, 2010b ; Cooren et al., 2008 ; Cooren & Robichaud, 2006 ; Cooren et al., 2006) tant celui-ci s’est alors constitué pour nous telle une évidence en matière d’analyse interactionnelle.

Au final, c’est dans ce contexte et suivant l’objectif de faire de notre objet d’étude une analyse des échanges inter-entreprises qui participent à la régulation de la co-production d’aéronefs que nous avons décidé de construire notre terrain autour de différents cas, de différents couples client-fournisseur. Notre perspective visait initialement à prolonger le travail de thèse d’Isabelle Bazet (2002) sur la planification. Cet objet d’étude nous semble particulièrement intéressant dans ce qu’il convie des approches à la fois distinctes et

²⁷¹ <http://idce.enit.fr/iode/>

²⁷² L’une des réunions consista d’ailleurs à discuter un texte proposant un référentiel autour de l’idée d’entente industrielle à travers un travail sur les notions de coopération, collaboration et de coordination, ou plus généralement de ce que les auteurs nomment co-xx (Lauras & Parrod, 2004) dans le cadre de la gestion des chaînes logistiques.

complémentaires comme nous avons pu le constater durant un colloque²⁷³ et un séminaire²⁷⁴ organisés par le groupe Européen HOPS²⁷⁵. Dans ce contexte, le travail de planification est mis en discussion par des chercheurs d'horizons disciplinaires variés : sciences pour l'ingénieur, sciences des organisations, sciences de l'information et de la communication, sciences de gestion, sciences cognitives et psychologie... De prime abord, nous envisageons d'interroger ces rapports de production par l'intermédiaire de donneurs-d'ordres, puis de PME avec lesquelles ils étaient en relation, de manière à questionner le recours à, ainsi que les pratiques, de tels modèles et outils de production.

1.2. L'accès au terrain

Durant la première moitié de notre travail de thèse nous avons tenté d'intégrer des services de donneurs-d'ordres, sans jamais y parvenir. Dans l'attente de ce terrain tant espéré, voire idéalisé, nous suivions l'étude APOSAR (Analyse des Problématiques Organisationnelles du Secteur Aéronautique Régional – Aquitaine/Midi-Pyrénées) menée le groupe IODE. L'objectif de ce projet résidait dans la réalisation d'une “cartographie” de questions organisationnelles et opérationnelles des entreprises du milieu aéronautique régionale à l'aide d'entretiens auprès de DO et de fournisseurs. Durant ces entretiens de questionnaires de production il était principalement question de repérer ce qui relevait d'enjeux particuliers concernant les rapports clients-fournisseurs. Nous pouvons caractériser ces aspects selon qu'ils relèvent d'un horizon temporel plus ou moins long.

- En ce qui concerne le court-terme, des problèmes liés à l'industrialisation des pièces font l'objet d'interprétations divergentes : ils seraient dûs à la complexité croissante des pièces selon les donneurs d'ordres ; à une baisse de compétence technique des concepteurs pour les fournisseurs. Des problèmes dits "cosmétiques" sont aussi signalés : ils paraissent importants pour les donneurs d'ordres, tandis que cette importance est contestée par les fournisseurs. L'étude fait également apparaître des problèmes de réponses et de génération d'urgences (l'utilisation de la notion d'urgence est dénoncée comme un outil local visant à satisfaire des indicateurs de performance pas toujours compris), de contradictions dans la gestion de contraintes liées à la

²⁷³ A Lausanne. Notons notamment le papier co-écrit par Bernard Grabot et Anne Mayère (2008).

²⁷⁴ A Toulouse, Co-organisé par Anne Mayère et Bernard Grabot.

²⁷⁵ Human and Organizational Factors in Industrial Planning and Scheduling.
<http://www.hops-research.org/>

production (par exemple le fait que les clients demandent à leurs fournisseurs de diminuer les délais de livraison tout en diminuant les coûts de production)...

- Pour les points renvoyant au moyen-terme, l’étude tend à mettre en avant : la considération selon laquelle les fournisseurs présenteraient des lacunes en termes de gestion de flux de production (en rapport aux compétences MRP notamment), ainsi que la question des partages des risques en ce qui concerne l’adéquation entre délais de production et délais des engagements des clients, notamment dans leur capacité à formuler des commandes fermes par exemple.
- Sur le long terme, les points relevés sont : la multiplication des audits auprès des fournisseurs et des agréments qu’il leur est demandé d’obtenir, une pression accrue en ce qui concerne les coûts et les délais, et de nouveau la question du partage des risques renvoyant à des questions de confiance (par exemple, certains responsables de fournisseurs hésitaient parfois à investir dans du matériel ou à recruter par peur que leurs clients décident de délocaliser une partie de leur activité dans un pays étranger).

Malgré ces premiers pas, le “levain” de notre thèse ne prenait toujours pas, d’une certaine manière nous n’avions identifié là que des données contextuelles, mais le cœur de ce que voulions saisir (le travail de coordination logistique) demeurait fermé. Nous avons alors saisi l’opportunité de nous entretenir avec un consultant (Patrice²⁷⁶) ayant aidé à la réalisation de l’étude APOSAR. Ce consultant est un ancien employé d’un donneur-d’ordres qui venait de constituer sa propre entreprise de consultance. Nous nous sommes entretenu avec lui durant un peu plus de 3h sur la gestion des rapports clients-fournisseurs chez son ancien donneur-d’ordres (grille d’entretien : annexe 3 p. V).

Ces différents éléments au départ éparpillés nous ont fourni des clefs de lecture, un cadre à travers lequel envisager les rapports clients-fournisseurs dans le milieu aéronautique. Cependant, ils ne nous permettaient toujours pas de saisir le quotidien des acteurs participant à cette gestion de production. Nous entrâmes alors en contact avec TechniGood. TechniGood est une association financée par des donneurs-d’ordres afin d’intervenir en leurs noms auprès de leurs fournisseurs. L’objectif de TechniGood réside dans une syndication des interventions de donneurs-d’ordres. L’idée de l’association est basée sur le principe qu’il est plus pertinent qu’il y ait une intervention conjointe auprès d’un fournisseur plutôt que des interventions

²⁷⁶ Par souci d’anonymat, les noms de nos interlocuteurs autres que chercheurs ont été modifiés.

différenciées. Les donneurs-d'ordres transmettent à TechniGood une liste de fournisseurs qu'ils souhaiteraient voir progresser selon leur conception, puis le personnel de TechniGood recoupe les différentes listes afin d'identifier les fournisseurs présents sur au moins deux listes. C'est auprès de ces fournisseurs que les personnels de TechniGood proposent d'intervenir et demandent alors aux donneurs-d'ordres qui les ont identifiés de mettre à disposition des spécialistes internes susceptibles d'intervenir comme consultants chez ces fournisseurs. Sommairement, la démarche a pour première étape un audit par lequel les consultants et les personnels de TechniGood établissent une liste de problèmes, ils proposent ensuite des solutions à ces problèmes sous forme de mise en œuvre d'outils-méthodes. Dans ce cadre, nous avons rejoint, en cours de route, un projet de mise en place d'un 5S (méthode d'amélioration permanente) chez Toutenun (une PME). Nous envisagions alors ce biais comme une clef d'entrée dans une entreprise. Nous avons assisté à ces réunions autour du 5S en tentant d'entrer en contact avec les logisticiens de l'entreprise. Le ciment commença à prendre ; à l'issue, nous avons pu négocier le fait de revenir la semaine suivante pour passer 3 jours au cœur du service logistique de cette entreprise. L'expérience fut des plus enrichissante, nous commençons alors avec un certain enthousiasme l'analyse de ce que nous considérons comme notre premier matériau.

1.3. Quand des éléments du cadre deviennent l'objet d'étude

La satisfaction de travailler ce matériau fraîchement récolté s'avéra pour le moins courte, nous devions nous rendre à l'évidence, ces 3 jours n'y suffiraient pas pour faire émerger un questionnement. Nous en étions déjà convaincu, mais sans vouloir y croire : pour mener ce type d'étude, il vaut mieux pouvoir intégrer des entreprises (tout du moins par des stages) sur des durées bien plus longues.

Face à ce projet hermétique à toutes avancées, confronté à un terrain ne sachant que se dissimuler, il fut décidé au début de notre 3^{ème} année qu'un recentrage de notre sujet s'imposait. Face à l'exposition à la Prévert des diverses activités observées et entretiens accumulés, il vint à l'évidence avec nos directeurs de thèse que certains éléments que nous considérons comme faisant partie du cadrage de notre étude pouvaient constituer un objet d'étude en soi : “le développement fournisseur”. Notre erreur²⁷⁷ avait été au moins double : 1) nous partîmes avec une idée probablement trop précise de ce que nous cherchions, ou tout du

²⁷⁷ Cette erreur est néanmoins à voir comme le fruit d'une méconnaissance d'un sujet potentiel de recherche. Nous considérons qu'il s'agit d'une erreur utile et nécessaire à la démarche de recherche.

moins avec une image d’un terrain mythifié, une sorte d’idéal-type d’objet d’étude ; 2) nous nous sommes désespérément entêté dans la voie que nous nous étions tracé sans faire évoluer notre focale, sans nous ouvrir à ce quoi nous assistions. Devint alors centrale dans notre étude, l’activité de nos points d’accès à ce que nous considérions comme notre terrain idéalisé : les personnels de TechniGood et les ingénieurs de donneurs-d’ordres intervenant auprès de PME avec un rôle de consultant, sans oublier les outils-méthodes qu’ils présentent.

Notre projet, à l’aide d’une mise en proposition de divers éléments dans une scène interactionnelle, se redessina alors par un mouvement réflexif à travers lequel des données de terrain (envisagées alors comme contextuelles au terrain) vinrent retravailler nos objets. En reprenant la distinction proposée par Jean Davallon (2004b), les objets ayant subi ce recalage ne furent pas tant nos objets concrets qui réside dans des outils-méthodes de gestion comme PREVI ou le 5S. Ceux qui furent particulièrement modifiés par la suite via un travail itératif entre la recomposition de notre terrain et de notre cadrage théorique relèvent :

- de notre objet scientifique. L’idée de saisir la communication tel un processus organisé-organisant demeura, néanmoins nos perspectives s’inscrivirent alors plus précisément dans la question : comment la communication participe-t-elle d’un changement organisationnel ? Ou, comment le changement organisationnel s’opère-t-il par des processus communicationnels ? Plutôt que : comment la communication participe-t-elle de l’*organisation* intra et inter-organisationnelle de la production ?
- Notre objet de recherche, en tant que ce qui met en discussion les deux objets précédents, se bâtit par l’étude des médiations sociotechniques à l’œuvre dans les scènes interactionnelles au cours desquelles et par lesquelles s’effectue ce travail de “développement fournisseur” visant à impulser des transformations organisationnelles.

2. Récoltes et traitements de matériaux

Ici, nous proposons une cartographie de nos matériaux ainsi que des précisions sur nos outils qualitatifs (entretiens, observations...) de recueils de matériaux. Nous clôturerons ce chapitre en fournissant des éléments quant à la manière dont nous avons analysé ces matériaux.

2.1. Les deux phases de terrain

De manière à nous prémunir d’un trop grand réductionnisme qui pourrait être affilié à la seule étude de conversations (Mcphee, Myers, & Trethewey, 2006), nous avons utilisé

diverses techniques de recueil de matériaux qui permettent chacune d’éclairer des points différents. Nous avons principalement eu recours à trois types de recueil de données : les entretiens semi-directifs²⁷⁸ (qui permettent d’accéder aux vécus des acteurs ainsi qu’à la mise au jour de données contextuelles), des observations (qui permettent une description de ce qui se passe), et des analyses de supports : des PowerPoint® projetés durant les réunions, des textes, listes et graphiques rendant compte de fonctionnement d’outils-méthodes, voire l’architexte de ces outils-méthodes (afin de saisir les schèmes interprétatifs et actionnels qui y sont inscrits). Ajoutons qu’afin de mieux saisir et de contextualiser nos observations, nous avons également systématiquement recours à des lectures approfondies des sites internet des entreprises ou associations que nous visitons de manière à mieux comprendre les propos des acteurs se référant à leur production, à leurs clients ou fournisseurs, au cadrage hiérarchique, la décomposition en ateliers et services des entreprises... Ceci permettait également de saisir ce qui était mis en avant par la direction. Nous avons ainsi effectué l’analyse du site internet de TechniGood, analyse qui figure dans le chapitre suivant, de manière à rendre compte des principes généraux sur lesquels s’appuient et par lesquels se justifient les démarches d’intervention de “développement fournisseur”. Pour se faire nous avons utilisé un logiciel de traitement sémantique de texte : Tropes. Nous pensons que dans une certaine mesure, identifier les récurrences des termes ou établir l’espace sémantique d’un site internet fournit quelques éléments quant à ce qui est mis en avant par les dirigeants de l’association, et quant à ce qu’ils proposent d’apporter.

Nous ne prétendons nullement à une quelconque originalité méthodologique, toutefois, il nous semble que si originalité il y a, elle se trouve dans la distinction que nous faisons entre “organisation en action” et *organisation*. Cette distinction est née de la confrontation d’une partie de notre terrain (des réunions dont l’un des objectifs réside dans la transformation des règles organisationnelles de l’entreprise) avec le fait d’observer une *organisation* (il nous semble que l’observation, en tant que méthodologie, a toujours un minimum à voir avec un processus organisationnel, avec l’agencement de rapports sociaux). En somme, nous observons de l’*organisation*, des échanges dans lesquels il était question de transformations de règles, de pratiques en cours au sein des entités concernées, de cette “organisation en action”. En cela, nous observons moins l’ “organisation en action” que la manière dont les

²⁷⁸ Que nous nommerons désormais “compréhensif” en référence à la méthode d’enquête proposée par Jean-Claude Kaufmann (2006).

acteurs la rendaient présente et en négociaient à la fois les formes actuelles et les formes en devenir.

Au final, ce qui guida notre travail, tout du long, fut un choix méthodologique. Afin de rendre compte de dynamiques de travail inter-organisationnelles nous avons choisi une méthodologie essentiellement basée sur des entretiens compréhensifs et des observations (avoir accès aux écritures numériques dans les ERP aurait été également un élément intéressant, cependant, au vu des politiques de confidentialités des entreprises cela ne fut pas possible). Comme nous l’expliquions précédemment, notre focale a évolué. Néanmoins, avoir consigné systématiquement nos observations et enregistré les réunions et entretiens quand cela était possible nous a permis de réutiliser ceux-ci une fois notre objet de recherche reconstruit. Nous considérons notre rapport au terrain comme constitué de deux phases principales : la première, pré-reconstruction de notre objet de recherche, et la seconde, post-reconstruction. Nos objets ont alors pris forme par un mouvement circulaire entre méthode – terrain – théorie. Durant la première phase, nous sommes parti d’une conception prédéfinie de notre terrain et d’outils méthodologiques classiques afin de questionner les processus communicationnels participant à l’organisation des rapports de production inter-organisationnels, pour finalement reconsidérer, *a posteriori*, notre focale tout en étant en capacité de revenir sur nos matériaux avec un nouveau regard et au final retravailler notre cadre théorique²⁷⁹. C’est au début de notre troisième année de thèse que nous situons les prémisses de la seconde phase d’enquête ; nous avons alors enquêté sur un deuxième cas : la proposition de l’outil PREVI aux managers de ChimIndus (une PME).

2.2. Précisions méthodologiques sur l’entretien et l’observation

D’une manière générale, nous souscrivons à la méthode de construction d’objets présentée par Jean-Claude Kaufmann dans son ouvrage sur l’entretien compréhensif (2006).

²⁷⁹ Nous voudrions faire preuve de plus de précisions dans le compte rendu de ce mouvement de travail conjoint entre méthode – terrain – théorie, néanmoins revenir sur la généalogie de sa propre pensée n’est pas toujours aisée. Précisons tout de même que notre catégorisation “organisation en action” – “organisation en projet” s’est effectuée *a posteriori* lors d’un travail conjoint avec Angélique Roux (2010). Dans le cadre d’une proposition commune sur le concept de réflexivité (dans son acception Giddeniène) afin de répondre à un appel à communication, nous nous sommes heurtés à différents problèmes. Il nous semblait, de prime abord, avoir une vision relativement partagée de la théorie de la structuration d’Anthony Giddens, néanmoins par des présentations réciproques de nos appropriations, nous devons alors constater qu’il n’en était rien. Notre conceptualisation de la dynamique “organisation en action” – “organisation en projet” — dans laquelle participe la réflexivité des acteurs sur leurs pratiques — a émergé à force de confrontations de nos conceptualisations respectives et de schématisations destinées à expliquer à l’autre notre lecture du terrain en nous appuyant sur nos appropriations de la théorie de la structuration.

Car si ce qu'il présente dans cet ouvrage met plus particulièrement en avant une méthodologie basée sur l'entretien, ses considérations dépassent bien la simple conduite d'un entretien. Il propose davantage une posture d'étude du social en sciences humaines : « Le but du sociologue est l'explication compréhensive du social » (2006, p. 23). Dans ce dessein, il explique qu'il s'agit moins d'extraire du terrain ce qui permet de répondre à des questions pré-établies (et en cela éviter de relayer les matériaux à de simple données permettant de vérifier des hypothèses établies *a priori*) que d'investir un terrain de manière à préciser et à retravailler par la suite son questionnement et ses objets d'études. En cela, nous pensons que cette approche construite dans le champ de la sociologie a une portée qui dépasse la discipline dans laquelle et pour laquelle elle a été conçue. Il nous semble qu'elle peut être investie dans les SHS de manière plus générale et plus particulièrement en SIC dans la mesure où les entretiens permettent d'accéder aux motifs, aux vécus des acteurs et en cela à l'univers symbolique dans lequel ils interagissent.

Nos entretiens ont été conduits à l'aide de grilles (voir annexes 2 à 5 pp.IV-VIII) qui permettent de poser un cadre aux échanges. Ils prennent la forme de discussions qui permettent de dépasser ces cadrages pré-établis. Les grilles sont construites selon deux fils conducteurs en fonction de la durée envisagée des entretiens :

- lorsque les échanges sont courts, nous privilégions une grille essentiellement constituée autour d'un principe d'approfondissement d'un thème ;
- lorsque les échanges sont plus longs, nous conservons ce principe d'approfondissement en lui ajoutant un découpage thématique.

D'une manière générale, durant notre travail, les entretiens nous ont servi :

- à saisir les particularités des rapports clients-fournisseurs dans le milieu aéronautique,
- à interroger des consultants sur leurs pratiques et leurs conditions d'exercice,
- à interroger les personnels de donneurs-d'ordres et managers de fournisseurs sur les démarches de “développement fournisseur”.

Nous avons également effectué des observations d’interventions de “développement fournisseur”²⁸⁰ en suivant des consultants mandatés par l’association TechniGood. Durant ces interventions, nous avons principalement assisté à des réunions dont l’un des aspects protocolaires consiste à se présenter. Nous nous présentions aux entreprises comme un étudiant effectuant une thèse sur les rapports entre clients et fournisseurs dans le milieu aéronautique. Nous évitions le plus possible de préciser l’objet de notre travail afin de proposer le moins de pistes possibles dans les scènes interactionnelles et ainsi risquer d’orienter malgré nous le contenu des échanges tout en précisant que nous étions là en tant qu’observateur, universitaire et enseignant à l’ENIT²⁸¹, et que par conséquent nous n’avions de compte à rendre ni à TechniGood ni aux donneurs-d’ordres. Durant nos observations, nous avons enregistré quand cela était possible, et avons noté au fur et à mesure ce qui nous paraissait singulier tout en nous réinterrogeant (ou nous proposant d’y revenir plus tard) sur les raisons de cette perception singulière de ce que nous observions, et de ce fait, sur la nature de nos étonnements. Quand cela nous semblait nécessaire, ou pertinent, nous établissions des schémas des espaces de travail, prenions des photos ou demandions des copies des documents mobilisés dans les scènes interactionnelles. A la suite d’une journée d’observation, nous retranscrivions systématiquement avec le plus de détails ce qu’il nous aurait semblé y voir (nous ne sommes pour autant pas dupe quant à l’exhaustivité de ce que l’on peut voir, percevoir : ce que l’on observe est toujours relatif à un filtre, à une clôture informationnelle²⁸²) afin de mettre en forme des supports nous permettant de revenir sur ces notes des mois, voire des années plus tard de sorte à jouer le plus possible des effets de remémoration (Grosjean & Bonneville, 2009). Ceci s’avéra fort utile lorsque nous débutâmes notre deuxième phase de thèse dans ce que cela nous permit d’appliquer une focale différente sur un terrain pré-configuré, observé et retranscrit selon une autre perspective.

Pour finir, nous précisons que pour rendre compte de nos observations nous recourons à l’expression “scènes interactionnelles” en substitution du terme plus courant d’ “interaction”.

²⁸⁰ Précisons que le travail de “développement fournisseur” ne nous semble pas devoir être saisi telle une activité de consultants ou de personnels de DO à destination de fournisseurs, mais davantage telle une activité partagée dans laquelle les employés des fournisseurs jouent un rôle complémentaire tout aussi important. Globalement, les premiers proposent aux seconds des outils-méthodes (ainsi que de nouveaux schèmes interprétatifs à travers lesquels penser la gestion de production), et les seconds ont en charge d’effectuer le travail de re-contextualisation de ces outils.

²⁸¹ Ecole Nationale d’Ingénieurs de Tarbes, école dont certains personnels des entreprises que nous avons visitées est diplômé.

²⁸² (Bougnoux, 1995, 2001).

Nous ne prétendons nullement, ici, constituer une critique de ce second terme, mais nous lui préférons le premier pour dissiper certaines ambiguïtés. Le terme “interaction” renvoie à des acceptions très variées. Il peut s’agir d’une action entre un acteur et un système informatique à l’aide d’une interface (en ergonomie par exemple), entre deux corps (en physique, en chimie...), d’échanges entre acteurs et/ou actants (dans un sens plus sociologique). Et même dans cette dernière acception, se pose la question de l’échelle d’observation, de la fragmentation de ce que l’on observe : ce que le chercheur observe est toujours une extraction. Evoquer trois ou quatre énoncés d’acteurs peut être qualifié d’interaction, tout comme peut l’être une réunion de quatre heures. Corrélativement, se pose alors la question de l’unité d’observation comme le relèvent certains travaux particulièrement centrés sur l’observation de l’organisation et insistant sur les nombreuses trajectoires qui en sont constitutives (Czarniawska, 2008 ; Lindberg & Czarniawska, 2006 ; Meunier & Vásquez, 2008 ; Vásquez Donoso, 2009). Ainsi s’agit-il d’observer des moments, des lieux, de suivre des actions, des acteurs, des actants, de rendre compte de l’hybridation dont fait l’objet l’organisation...? De quelles interactions s’agit-il alors ? Lorsque l’on se pose la question de la structuration dans le temps, un acte à un moment t n’agit-il pas parfois sur un acte à un temps $t+x$? N’en est-il point de même en ce qui concerne les diverses localités liées²⁸³ par une activité ? Au final, il convient de choisir une perspective. Nous rendons plus particulièrement compte de réunions comme unités d’observations. Réunions que nous considérons tels des nœuds de médiations dans lesquels des trajectoires se croisent, s’entrecoupent, s’orientent, se détruisent... Nous partons alors de ces réunions comme unités d’observation, que nous qualifions de scènes interactionnelles, puisque ce qui nous intéresse est d’observer ce qui agit, ce qui y est mis en proposition, et ce qu’en font les acteurs. Considérer les scènes interactionnelles suggère alors que ce que nous observons est une extraction de flots, extraction par laquelle nous tentons de saisir le travail de “développement fournisseur” à l’aide d’un relevé d’une partie des médiations engendrées par ces mises en propositions. Pour finir, la scène interactionnelle, un peu à l’instar des règles du théâtre classique, est une construction méthodologique qui relève d’une unité de temps, d’espace et d’action, dans

²⁸³ Le travail de Bruno Latour est des plus intéressants en ce qui concerne cette idée d’interaction entre des “sites”. Il explique que dans les interactions agit de l’ailleurs, ce qu’il nomme du dis-local. Plus précisément, il parle de trois mouvements : le premier consiste en une localisation du global, le second en une redistribution de ce local, et pour finir, le troisième mouvement est celui qui lie les sites entre eux (Latour, 2007, pp. 241–355).

laquelle les acteurs ont recours à de la dis-localisation (Cooren & Robichaud, 2006) de manière à la composer.

2.3. Cartographie des matériaux

Les différents matériaux constitutifs de notre travail sont présentés ci-dessous, nous les regroupons selon leur typologie et les occasions de terrain auxquelles ils appartiennent.

2.3.1. Matériaux de la première phase

2.3.1.1. Les prémisses

Lieu d'étude	Questionnement/objectif	Méthode
Participation au suivi de stage d'étudiants dans des PME. Dans ce cadre nous avons visité 3 PME.	Premier pas dans l'univers industriel : - Qu'est qu'une PME industrielle ? - Quels sont leurs contraintes et modes de fonctionnement en termes de gestion de production ? - Comment vivent-ils leurs rapports aux DO ?	Conversations (avec un étudiant stagiaire, Bernard Grabot, et le responsable du stage dans l'entreprise) + visite d'atelier (≈1h30)

2.3.1.2. Le projet APOSAR

Lieu d'étude	Questionnement/objectif	Méthode
Le projet APOSAR se dessine autour de 2 axes (conception / gestion de production). Il prend appui sur des entretiens avec les dirigeants ou personnes en charges de ces questions. Une dizaine d'entretiens sont réalisés, principalement par des consultants, au sein d'entreprises de tailles diverses (PME, PME appartenant à un groupe de PME, gros client) et de places variées dans la chaîne logistique (R1, ou autre...).	-Quelle est la nature des rapports DO-ST ? -Comment les dirigeants vivent-ils ses rapports ? -Quelles sont les sources de problèmes en rapport avec cette relation ?"	La méthode est ici un peu hybride car les entretiens sont co-construits par des chercheurs en Sciences pour l'Ingénieur et des consultants. Les entretiens sont menés par les consultants, toutefois nous pouvons intervenir. Il s'agit là d'une situation dans laquelle nous observons les entretiens autant que nous y participons. D'une certaine manière nous pouvons voir là un entretien par observation participante. (≈5x2h)

<p>Conférence de synthèse et de mise en perspective du projet APOSAR.</p> <p>Sont présents des industriels (principalement de DO, des consultants et un gestionnaire de production de PME que nous aurons l'occasion de retrouver durant la durée de notre thèse).</p> <p>La conférence débute par la synthèse de l'étude préliminaire qui met en avant 12 points identifiés comme pouvant être l'objet d'améliorations, et se prolonge par le recentrage (par les industriels) sur les 2 thèmes qui leur semblent les plus importants et susceptibles d'être traités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Quels sont les éléments considérés comme importants aux yeux des industriels dans une logique d'amélioration des rapports au sein de la SC ? -Quels sont les points de vue des DO et de PME sur ces rapports ? -Quelles difficultés rencontrent les différents acteurs ? 	<p>Observation de la conférence et des débats qui s'en suivent. (≈2h30)</p>
<p>Entretien avec Patrice (l'un des consultants ayant participé à l'enquête APOSAR) lors d'un salon industriel. Il est consultant indépendant et a travaillé chez BigBird durant quelques années. Nous avons abordé 3 axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le travail de consultance - les relations BigBird-fournisseurs - la caractérisation des PME 	<ul style="list-style-type: none"> -Quelles sont les grandes lignes du travail de consultance ? -Comment se situer par rapport à ses commanditaires ? -Quelles sont les politiques en matière de gestion de la sous-traitance chez BigBird ? -Comment se passent les rapports entre BigBird et ses sous-traitants ? -Comment les sous-traitants sont-ils choisis et évalués ? 	<p>Entretien compréhensif (grille annexe 3 p. V) (≈3h30)</p>

2.3.1.3. Les débuts avec TechniGood : le cas Toutenun

Lieu d'étude	Questionnement/objectif	Méthode
Suivi d'un consultant (Thomas) sur la mise en œuvre du 5S		
<p>2 jours de visite avec un consultant (travaillant pour un DO, mais sous l'étiquette de TechniGood) de Toutenun (il s'agit d'un groupement de PME appartenant à un même dirigeant) afin de suivre la mise en place d'un 5S. Les principaux protagonistes sont : le responsable de production et les Responsables d'Ateliers (RA).</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Qu'est-ce que le travail de consultant pour TechniGood ? Que met-il en œuvre ? -Quelle est la nature des rapports entre le consultant et le personnel ? -Quelle vision des rapports DO-ST dispense-t-il ? -Quelle incidence entre le travail du consultant et les rapports DO-ST ? 	<p>Observation par suivi du consultant et obtention du support de travail des acteurs. (≈2x6h)</p> <p>Précisons, par ailleurs que nous voyagions avec le consultant afin de nous rendre chez le fournisseur et que les propos alors échangés constituent également des données.</p>
3 jours à suivre les personnels du service logistique		
<p>Jour 1 : Suivi du responsable du service logistique : (il travaille sur l'aménagement de nouveaux ateliers de production).</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Comment s'organise la co-production client-fournisseur ? -Comment caractériser le travail relationnel et d'agencement de la production ? -Quels sont les profils des logisticiens ? 	<p>Observation par suivi du responsable de la logistique. (≈8h)</p>

Jour 2 : Service logistique dans un open-space : 4 logisticiens ayant chacun en charge les rapports de production avec certains DO.	-Comprendre le travail quotidien des acteurs : ce qu'ils font. -Dans quelle mesure la focale sur les logisticiens peut permettre de mieux saisir les relations DO-ST ? -Comment se déroulent les interactions avec les clients ? (nous n'accédons qu'à une partie des échanges car beaucoup d'échanges se font par téléphone)	Observation (≈8h)
Jour 3 : idem + suivi du responsable du service.		Observation avec questions aux acteurs sur ce qu'ils font. (≈6h) (Ces questions permettent de se rapprocher du sens que les acteurs donnent à leurs actions. Cela permet également d'accéder aux ressentis)
Suivi du consultant (Thomas) sur un autre projet que le 5S		
1 journée durant laquelle le consultant, le responsable de la sous-traitance étrangère (une entreprise dans un autre pays d'Europe faisant partie du même groupe) et le responsable logistique tentent d'identifier les problèmes dans les rapports de production entre Toutenun et ce sous-traitant, ainsi que des moyens de les résoudre. La journée se termine par un RDV téléphonique de ses acteurs avec le responsable de production du ST.	-Comment l'entreprise a évolué depuis la dernière visite (3 mois se sont écoulés) ? -En quoi l'intervention du consultant aide à percevoir une partie de ce qui s'est constitué comme boîte noire ? -Dans quelle mesure les rapports client-ST participent-ils à mettre en forme les rapports client-fournisseurs au rang +1 ?	Observation avec questions aux acteurs sur ce qu'ils font. (≈8h)
Entretien avec Thomas sur son travail lorsqu'il intervient auprès de ST-fournisseur.	-En quoi consiste son travail de consultance ? -Quelles sont les différences entre le travail pour BigBird et pour TechniGood par rapport aux interventions de consultance auprès des ST ?	Entretien compréhensif (≈1h)

2.3.2. Matériaux de la seconde phase

2.3.2.1. Le prolongement par TechniGood : le cas ChimIndus

Lieu d'étude	Questionnement/objectif	Méthode
Réunion de compte rendu d'audit. Les consultants (un de BigBird et un d'un autre DO) présentent aux managers de ChimIndus ce qu'ils ont identifié comme points améliorables et proposent des solutions pour tenter d'y parvenir.	-Qu'est ce qui se joue dans les rapports clients-fournisseurs au niveau des interventions des consultants ? -Comment se caractérise le travail de “développement fournisseur” <i>in situ</i> ? -Qu'est ce qui est mis en proposition dans les scènes interactionnelles, et comment se travaille ce qui y est proposé ?	Observation et récupération des supports PPT de compte rendu de l'audit et de présentation de l'outil PREVI. (≈4h)

Réunions entre un dirigeant de TechniGood, le consultant de BigBird sur ce projet, et un ingénieur en informatique d'un sous-traitant de BigBird. Il fut question de l'attribution de la responsabilité du redéveloppement de l'outil PREVI.	-Comment un outil fermé et propriétaire peut-il être ouvert aux modifications ? -Quels sont les jeux de pouvoir opérant dans ce genre de situation ?	Observation (≈2h)
Réunion de suivi d'avancement du projet de mise en place de l'outil PREVI.	-Comment les transformations initiées se véhiculent dans le temps ?	Observation (≈1h30)

2.3.2.2. Le “développement fournisseur” dans une relation directe

Il s'agit là, de trois entretiens que nous avons menés en fin de thèse afin de questionner ce phénomène de “développement fournisseur” au-delà des interventions suivies par le biais de TechniGood pour tenter de confirmer ce que nous avons pu observer par ailleurs. Nous avons réalisé deux entretiens avec des personnels d'un donneur-d'ordres, puis un entretien avec le dirigeant d'une PME travaillant pour ce donneur-d'ordres et ayant suivi une démarche de “développement fournisseur” menée par ces premiers.

Lieu d'étude	Questionnement/objectif	Méthode
Echanges avec deux salariés d'un DO (BigSet). Ils font partie d'un service dédié à l'amélioration des rapports de production avec les ST-fournisseurs en lien avec leur entreprise.	-Comment se déroule un projet de “développement fournisseur” du point de vue d'un DO ? -Quels sont les critères d'évaluation ? -Quels sont les outils et solutions retenus ? -Comment sont-ils mis en place ?	Entretien compréhensif (grille : annexe 4 p. VII) (≈1h15)
Echanges avec un responsable au niveau des achats (Cédric) ²⁸⁴ , et un chargé de mission (Frédéric) dont la fonction est d'intervenir en cas de difficultés en termes de gestion de production intervenant entre ce DO et leurs fournisseurs.	- Quels sont les critères entrant en considération dans l'évaluation et la sélection des fournisseurs ? -Comment sont réglées les difficultés de gestion de production à la fois en interne et en externe ? -Comment les différents services travaillent-ils ensemble ?	Entretien compréhensif (grille : annexe 2 p. IV) (≈2h30)
Echange avec le dirigeant d'une PME travaillant avec BigSet.	-En quoi consiste, et comment s'effectue le travail de “développement fournisseur” au sein d'une PME ? -Comment fut-il convenu des changements à opérer ? -Comment s'est effectuée cette reconfiguration de l'organisation ? -Quelles sont les transformations liées sur les échanges de production qu'ils ont avec leurs propres fournisseurs ?	Entretien compréhensif (grille : annexe 5 p. VIII) (≈1h15)

²⁸⁴ Acteur chargé de la contractualisation et de l'évaluation des fournisseurs de l'entreprise.

2.4. Les acteurs et entreprises

Nous ne présentons là que les entreprises et acteurs qui nous semblent jouer un rôle important dans notre travail.

2.4.1. Traitement de la question de l'anonymat

Nous avons conscience que certaines questions que nous abordons peuvent être sensibles pour les entreprises et les acteurs qui ont bien voulu s'ouvrir à notre démarche. Par égard pour eux, et en accord avec TechniGood, nous nous efforçons, le plus possible, de les anonymiser. Cette anonymisation nous semble avoir deux corollaires principaux : 1) une contrepartie à cette anonymisation réside dans des rétentions relativement importantes d'informations. Nous tachons tout de même de conserver, à minima, les informations qui nous semblent pertinentes et nécessaires à l'intelligibilité de notre travail ; 2) à l'inverse, ceci permet également au lecteur de se dégager de ce qui relèverait sans doute de l'anecdotique.

2.4.2. Les entreprises

- **BigBird** renvoie à un gros donneur d'ordres du milieu aéronautique.
- **Avionna** est une grosse entreprise de Rang 1.
- **BigSet** est une grosse entreprise de Rang 1.
- **TechniGood** est une association subventionnée par un ensemble de DO. Sa fonction est d'intervenir auprès de fournisseurs afin de leur proposer un diagnostic sur certaines pratiques de production et ainsi leur proposer de les améliorer. L'objectif global est de participer à une amélioration générale des éléments constitutifs des chaînes logistiques du milieu aéronautique. Le mode opératoire suivi par cette association est le suivant : 1) réception de listes de fournisseurs auprès desquels les donneurs-d'ordres membres voudrait qu'une intervention soit réalisée, 2) croisement des listes afin d'identifier des entreprises pointées par au moins deux listes, 3) demande aux donneurs-d'ordres ayant identifié un fournisseur sélectionné de mettre à disposition des salariés quelques jours par mois d'un personnel spécialiste de la question identifiée, 4) établissement d'un diagnostic, notamment en matière de gestion de production, à l'aide de la grille IAQG (International Aerospace Quality Group), 5) analyse et retour du diagnostic auprès des dirigeants du fournisseur, 6) choix concerté de l'adoption d'outils-méthodes, 7) s'en suivent un début de mise en œuvre et des suivis ponctuels par les consultants.

- **Toutenun** est une grosse PME. Y sont produites des pièces qui sont pour partie assemblées au sein de l'entreprise. L'entreprise est constituée de différents services comme les ressources humaines, la qualité, le développement de pièces (avec des outils informatique permettant de travailler en 3D), la logistique (dans le sens de gestion des flux de production), et la production (avec divers ateliers : l'expédition, l'usinage, le traitement de surface...).
- **ChimIndus** est une PME spécialisée dans le traitement de surface. Le traitement de surface consiste à faire subir une succession de traitements chimiques aux pièces, il peut s'agir par exemple de traitements comme le cadmiage (un traitement diminuant l'oxydation des pièces), l'application de peintures...

2.4.3. Les principaux acteurs

Dans l'ensemble, lors des analyses de scènes interactionnelles, nous nous référons aux acteurs par les fonctions qu'ils occupent. Par exemple : les intervenants mandatés par TechniGood sont étiquetés “Consultant”, les personnels de PME sont présentés par la fonction qu'ils occupent au sein de leur entreprise (Responsable de Production, Responsable Industriel, Responsable d'Atelier...). Les acteurs ci-dessous sont ceux dont nous avons cités les propos hors contexte d'analyse des scènes interactionnelles.

- **Thomas** et **Julien** (étiqueté Consultant dans les analyses) sont tout deux des ingénieurs de BigBird intervenant pour TechniGood, chez Toutenun pour le premier, et chez ChimIndus pour le second.
- **Patrice** est un consultant indépendant, mais qui a travaillé chez BigBird auparavant.
- **Eric** est le responsable du projet LogE chez BigSet ; il œuvre plus particulièrement sur les questions d'achats. Il travaille sur les évaluations et les contractualisations avec les fournisseurs de son entreprise.
- **Vanessa** est la responsable d'un service en charge de “développement fournisseur”.
- **Cédric** est chargé d'intervenir auprès de fournisseurs afin de résoudre certaines difficultés de gestion de production. Il intervient également en interne pour former les personnels de son entreprise, notamment à la logique MRP2.

Remarquons que nous avons pu conduire des entretiens avec des dirigeants de PME et des chargés de “développement fournisseur”. A contrario, nous n'avons pas pu conduire

d'entretiens auprès de techniciens ou ouvriers dans les ateliers des PME, ce qui en tout état de cause aurait relevé d'une question de recherche en partie différente.

2.4.4. Les principaux documents

Nous avons également analysé différents matériaux en lien avec les propositions d'outils-méthodes de la part des consultants :

- La grille IAQG utilisée par les consultants de TechniGood afin d'évaluer le fonctionnement des PME (extraits en annexes 6 à 9 pp. IX-XII).
- Les PPT (Power Point[®]) qui accompagnent les présentations de l'outil PREVI aux managers de ChimIndus. Les PPT cadrent en partie ce qu'énoncent les consultants : ce pour quoi l'outil est fait, les raisons du besoin d'un tel outil, et les règles d'usages de celui-ci.
- Une feuille destinée, à la fois, à introduire et présenter la méthode 5S aux employés de Toutenun, ainsi qu'à être travaillée (par une redéfinition ou précision de règles cadrant une partie de l'activité au sein des ateliers de production) de manière à devenir un outil d'évaluation de l'application de la méthode qu'elle incarne (annexe 11 p. XIV)

2.5. De l'analyse des matériaux

Tout comme pour les entretiens, nous effectuons un découpage thématique des observations. Afin de préciser ce qui se jouait dans les scènes interactionnelles auxquelles nous avons assisté, nous les avons découpées, de prime abord, en thèmes (en fonction de ce qui était abordé par les acteurs) de manière qualitative, sans recours particulier à un outil de comptage. Puis, nous nous sommes principalement attaché à identifier les actants présents ou présentifiés par les acteurs. Il pouvait s'agir d'invocation de principes (ce qui d'une certaine manière participe de la mise en ordre symbolique), de référence à des figures collectives telles diverses entreprises, de présentifications de règles organisationnelles, de contraintes de production, de schèmes interprétatifs, d'explicitation de schèmes actionnels des pratiques des acteurs ou de ceux inscrits dans les outils-méthodes. Suivant ce dessein, nous avons retranscrit les passages nous paraissant pertinents par rapport à notre objet d'étude. Une fois ces extraits retranscrits, nous avons relevé de manière systématique les différents actants invoqués et/ou incarnés pour ensuite constituer des catégories propres à chacune des études de cas et les y classer. Finalement, nous regroupions ces actants de manière à les resituer dans

leur participation à la dynamique de projection organisationnelle, et ainsi de tenter de repérer ce qui se joue et comment les tensions transformationnelles s'opèrent, comment et par qui et par quoi l' "organisation projetée" en tant qu'actant prend forme, se discute, se dispute, par ces tensions.

L'une des limites des analyses des scènes interactionnelles *stricto sensu* réside dans le fait que les jeux de pouvoir, entre autres, participant du cadrage de celles-ci ne font pas toujours l'objet d'expressions explicites. Il nous semble que les ordres symboliques ne sont pas toujours présentifiés, énoncés (ne serait-ce par ce qui ne peut se dire dans la situation, mais qui peut échapper au chercheur qui adopte des méthodes d'analyses d'échanges car il est difficile de présumer de ce qui n'est justement pas dit), ce qui ne veut pas dire qu'ils ne sont pas présents et qu'ils n'animent pas les acteurs. L'une des limites de l'observation se situe justement dans l'expression limitée de ce qui anime les acteurs, et en cela bride la perception du chercheur de ce qui cadre l'échange pour ces acteurs. Nous avons tenté de diminuer les effets de ce biais par ce que nous apportaient des entretiens ou des analyses de documents.

En matière de retranscriptions, nous ne recourons pas à certaines méthodes spécialisées comme celles développées par des analystes de conversations (Atkinson & Heritage, 1984 ; Zimmerman, 2005), nous ne considérons pas que cela soit d'un grand intérêt pour notre sujet dans la mesure où nous ne cherchons pas à mettre en avant, par exemple, la récurrence de certains aspects des scènes interactionnelles. Nous nous intéressons moins à la co-construction des échanges en termes de tours de parole²⁸⁵ ou autres, qu'à la co-construction, la co-transformation de ce qui est mis en proposition dans les scènes interactionnelles. Dit sommairement, nous nous intéressons moins à la forme qu'au contenu et effets des échanges. De plus, comme nous avons sélectionné des extraits relativement conséquents de manière à mettre en avant les dynamiques de transformations organisationnelles au cours des échanges, il nous semble qu'un découpage trop précis des échanges en rendrait la lecture trop délicate et fastidieuse. Ainsi, nous indiquons l'énonciateur, les énoncés ainsi que certains aspects participant des scènes interactionnelles comme le recours gestuel à des objets, comme l'expression de certaines attitudes, des haussements de voix, des silences... Tout ce qui nous semble signifiant dans la compréhension de ce qui s'échange dans les scènes interactionnelles.

²⁸⁵ Comme dans certains travaux (Sacks, Schegloff, & Jefferson, 1974).

Par ailleurs nous avons également analysé certains documents comme la grille d’évaluation de IAQG, des PPT, des supports d’outils-méthodes : architexte de fichiers Excel dans le cas de l’outil-méthode PREVI, et architexte de la feuille de cotation de l’outil-méthode 5S. Il est délicat de fournir un modèle type d’analyse de ces documents, ne serait-ce que par leur diversité en termes de forme. Nous les avons considérés tels des supports et en cela comme faisant, ou ayant fait, l’objet d’inscriptions et donc de lecture par les acteurs. Nous avons tout d’abord entrepris une compréhension des catégories, des notions, des mots utilisés dans ceci. Puis, nous tentons de comprendre les logiques internes à ces supports (par exemple en suivant les démarches cadrées par les architextes), ainsi que celles qui lient certains de ces supports entre eux : par exemple, entre 1) la grille IAQG qui d’une certaine manière participe d’une prescription au recours à la logique MRP2 (entre autres), 2) le PPT de la présentation de l’outil-méthode PREVI qui reprend et vient justifier la conception des DO d’une nécessaire prise en compte, par les PME, des prévisionnels dans leur gestion de production, et 3) l’outil-méthode PREVI lui-même qui porte en lui cette conceptualisation de la gestion de la production.

En ce qui concerne l’analyse du site internet de TechniGood comme support de compréhension du cadrage du travail de “développement fournisseur”, nous nous sommes principalement limité à une sélection de l’ensemble du texte des différentes pages qui composent le site internet. Nous avons soumis cet ensemble à un traitement de comptage par le logiciel Tropes. L’intérêt de ce dernier est qu’il opère un traitement sémantique et ainsi facilite la mise en visibilité de récurrences, de thèmes... Néanmoins, la variété du vocabulaire utilisé ne nous a pas semblé très importante, nous avons alors privilégié un comptage stricte des termes afin d’éviter certaines difficultés potentielles liées à la polysémie du langage. Afin d’échapper à un autre biais potentiel du traitement informatique des textes, nous avons également eu recours à une fonction qui permet de repérer les liaisons de termes et ainsi contextualiser un minimum le recours des termes. Par une dernière opération, nous avons fait un rapprochement qualitatif entre ces paires de manière à en sortir certaines catégories, et ainsi d’établir une grille de discours rendant compte du cadrage sur lequel s’appuie TechniGood dans les démarches de “développement fournisseur”.

Conclusion de chapitre

Dans ce chapitre, nous avons tenté de rendre compte du cadre dans lequel nous avons conduit notre recherche ; qu’il s’agisse du cadre institutionnel, scientifique et de terrain. Nous avons bien conscience que la partie « généalogie du projet de thèse » n’est en soit pas très souvent exposée, mais nous pensons qu’elle a l’intérêt d’éclairer le lecteur sur ce qui a participé à la construction de notre pensée et ainsi préciser dans quel contexte et réseaux d’acteurs nous avons élaborer notre recherche.

La seconde partie vise à rendre compte de notre démarche de construction de nos objets d’études et ainsi de donner à comprendre comment s’est opérée une co-construction de notre terrain et de notre objet de notre recherche, à savoir : *les médiations sociotechniques à l’œuvre dans les scènes interactionnelles au cours desquelles et par lesquelles s’effectue un travail de “développement fournisseur” par des transformations organisationnelles*. Dans ce dessein, nous avons présenté notre approche-constitution du terrain en deux phases : la première qui finalement rend compte d’une impasse face à l’étude que nous envisagions sur le travail des logisticiens en rapport à la synchronisation des flux de production. Le tournant entre cette phase et la suivante est particulièrement marqué par un changement de focal qui a transformé ce que nous considérions comme des points d’accès à un terrain, tel que nous l’avions imaginé, en un objet d’étude à part entière : le “développement fournisseur”. La seconde phase vise alors à la constitution d’une approche communicationnelle de ces démarches de “développement fournisseur”.

Nous avons conclu ce chapitre en stipulant comment nous avons analysé nos différents matériaux, en précisant l’une des limites des analyses des scènes interactionnelles qui consiste parfois en une difficulté à saisir ce qui relève de l’ordre symbolique des scènes, dans la mesure où tout ce qui les cadre n’est pas toujours explicitement présentifié par les acteurs. Nous tentons de combler quelque peu ce manque par des analyses d’autres matériaux. Afin de mieux saisir certains éléments de l’ordre symbolique dans lequel prennent place ces démarches de “développement fournisseur”, préalablement aux analyses du travail de “développement fournisseur” (chapitre 7), nous avons mené une analyse du site internet de TechniGood en tant que représentant de cette activité (chapitre 6).

Chapitre 6

Le “développement fournisseur” : un équipement organisationnel en réponse à de nouvelles prescriptions

Dans ce chapitre, nous proposons de mettre en avant comment les rapports client-fournisseur, au-delà de la caractérisation de leurs résultats selon des critères de Qualité – Coût – Délais, font de plus en plus l’objet d’analyses et de prescriptions gestionnaires caractérisées par le triptyque maîtrise, performance, rationalité (Boussard, 2008). Nous montrons que cette idéologie gestionnaire se diffuse le long de la chaîne logistique aéronautique par la mise en place de nouvelles prescriptions, notamment celles dérivées des logiques MRP/MRP2 et *Lean Manufacturing*, mais également par le biais de modes de prescription comme l’intervention d’organismes auprès de fournisseurs à la demande de leurs clients.

Dans un premier temps (1. Le cadrage “QCD” des rapports clients-fournisseurs), nous explicitons les critères d’évaluation des fournisseurs et sous-traitants en rapport aux critères de Qualité, de Coût et de Délais, et précisons que de nouveaux critères comme la mise en œuvre de compétences gestionnaires revêtent désormais une importance certaine dans le processus d’évaluation. Dans un deuxième temps (2. Pourtour d’une idéologie et circulation des méthodes gestionnaires), nous proposons de caractériser ce que nous entendons par idéologie gestionnaire en précisant les principes sur lesquelles l’activité de gestion repose (Boussard, 2008). Nous expliquons par la suite comment les savoirs, les méthodes gestionnaires circulent par des réseaux d’acteurs et par leur inscription dans des outils afin de mieux saisir ce sur quoi repose le mouvement de “développement fournisseur”. Dans un troisième temps (3. Spécificités des PME), nous expliciterons les caractéristiques des PME et ainsi caractériserons un élan relativement généralisé de “gestionnarisation”²⁸⁶ des PME (Torrès, 1998) auquel le mouvement de “développement fournisseur” contribue. Pour finir (4. Le “développement fournisseur” : une histoire de « maturité » et de mise en œuvre), nous dresserons l’image de la figure du “bon fournisseur” telle qu’elle nous a semblé dépeinte par les différents acteurs que nous avons rencontrés ; puis nous préciserons différents types d’interventions donnant cours à un travail de “développement fournisseur” afin de mettre en

²⁸⁶ Ce qu’Olivier Torrès nomme “dénaturation”.

exergue le cadre dans lequel nous l’avons observé. D’une manière générale, dans ce chapitre, nous abordons des éléments qui nous serviront d’appuis pour notre analyse, dans la mesure où nous présentons des éléments de cadrage symbolique, matériel et social. L’un des enjeux de ce chapitre est de porter un éclairage sur ce qui participe de la constitution d’un ordre symbolique dans lequel l’idéologie gestionnaire joue un rôle certain, ainsi que de préciser comment les principes gestionnaires sont propagés et visent à contribuer à la transformation des PME. Ce chapitre fournit des éléments de caractérisation qui participent de la mise en forme des “organisations en projet” dans le “développement fournisseur”, et en particulier une présentation de la figure du “bon” fournisseur telle que développée par les donneurs-d’ordres. Outre l’exploration progressive de cette organisation en projet, la prise de connaissance de ces cadres permet de dépasser quelque peu la limite liée à l’observation qui consiste à ne pas pouvoir exprimer, comprendre, rendre compte, ce que les acteurs n’explicitent pas.

1. Le cadrage “QCD” des rapports clients-fournisseurs

Ce que nous exposons dans ce point est le fruit d’entretiens avec des dirigeants de PME et de personnels de donneurs-d’ordres en charge des achats ou de “développement fournisseur”, ainsi que d’observations du travail des logisticiens.

Les rapports clients-fournisseurs qui font l’objet de contractualisation (autres que de simples commandes ponctuelles) voient leurs performances ordinairement définies au regard de trois critères : Qualité, Coût et Délais. Ces contractualisations sont généralement valables pour une durée de plusieurs années et sont réévaluées à l’approche de la fin de cette échéance (toutefois, des évolutions telles la décroissance des coûts et des délais dans le temps peuvent également être contractualisées dans la durée d’un contrat en cours). Ces trois critères correspondent à :

- Qualité : 1) Généralement les donneurs-d’ordres comme BigBird demandent à leurs fournisseurs d’obtenir certaines certifications comme le NADCAP²⁸⁷. Le choix d’un fournisseur ou sous-traitant par un fournisseur de Rang 1 ou suivant ne peut généralement être effectué que dans une liste de fournisseurs agréés par le donneur-d’ordres, d’où un enjeu certain pour les fournisseurs à obtenir ces certifications afin de pouvoir figurer dans la base de données de l’avionneur. Il s’agit souvent là d’une condition préalable à la contractualisation. Toutefois, il est fréquent que ces

²⁸⁷ National Aerospace and Defense Contractors Accreditation Program.

certifications ne suffisent pas aux clients qui audient alors leurs fournisseurs ou ajoutent des contraintes aux certifications existantes. Les critères de qualité renvoient à la maîtrise des procédés de production, et au respect de spécifications techniques comme des tenues de cotes techniques, des enchainements de procédés, etc... 2) les avionneurs établissent des critères de qualité et demandent à leurs fournisseurs de s'y conformer. Il s'agit des spécifications de chaque pièce comme le dimensionnel, le nombre de couches de peinture... Ces critères sont retransmis aux fournisseurs concernés.

- Coût : il s'agit du prix de vente du service ou du produit. Ce critère peut ne pas concerner seulement une production de pièce à un temps T, mais peut aussi contenir des variables comme une diminution des prix dans le temps (une contractualisation autour d'une augmentation des prix dans le temps n'a pas été observée). Au contraire, il peut être contractualisé une non-augmentation des prix sur des contrats à très longs termes (30 à 50 ans) comme, par exemple, dans le développement de cartes électroniques équipant les aéronefs.
- Délais : La contractualisation au niveau des délais a pour premier objectif de s'accorder sur le fait que les produits doivent être livrés à l'heure ; mais au-delà de ce truisme, ce qui est contractualisé réside également dans l'engagement des acteurs autour des contractualisations sur des horizons temporels : commandes fermes et flexibles. La période ferme est la période durant laquelle 1) aucun changement n'est autorisé, et 2) le client s'engage à rétribuer son fournisseur ; l'un des enjeux pour les clients est de faire en sorte de diminuer cette période le plus possible de manière à pouvoir se rétracter si leur propre client s'est lui-même rétracté par exemple ; pour le fournisseur, c'est l'inverse : plus l'engagement du client est long, moins il y aura de risque que le fournisseur engage un processus de production pour des pièces qui seraient potentiellement annulables²⁸⁸. La période flexible est celle durant laquelle le client peut réviser ses commandes à la hausse ou à la baisse. Ici, les contractants s'accordent autour des variations maximales de ces

²⁸⁸ Rappelons que si un fournisseur ne veut pas prendre trop de risque de produire des invendus tout en respectant des délais de plus en plus courts (par rapport à la commande ferme), il doit faire en sorte de diminuer ses temps de cycles de production et/ou peser de manière à ce que ses clients ne puissent pas trop diminuer les horizons de commandes fermes. Les délais d'approvisionnement pour certaines matières premières étant relativement longs (environ un an et demi) par rapports aux horizons de commandes fermes des clients, les fournisseurs doivent engager des frais d'achats de ces matières avant d'entrer dans la période de commande ferme.

hausse et baisse (par exemple : -50% / +20%)²⁸⁹. Si ces variations sont dépassées, des compensations peuvent être définies lors de la contractualisation.

Si le premier critère semble peu faire l'objet de négociations²⁹⁰, les deux suivants sont eux principalement déterminés en fonction de jeux de pouvoir que l'on peut décrire, à l'instar d'Anthony Giddens, en considérant l'autonomie et la dépendance réciproque des acteurs. C'est, d'une certaine manière, ce que propose Roberta Affonso (2008, voir Figure 19 ci-dessous) lorsqu'elle établit quatre situations de co-production en rapport à l'influence de la chaîne logistique sur l'entreprise (la dépendance plus ou moins importante de l'entreprise par rapport à une chaîne logistique globale), et à l'influence de l'entreprise sur la chaîne logistique (qui renvoie, à l'inverse, à la dépendance des acteurs de la chaîne logistique par rapport à cette entreprise). Précisons que nous ne cautionnons pas nécessairement les qualifications utilisées telle « situation idéale de collaboration » ; toutefois, ce tableau a l'intérêt de rendre compte d'une certaine grille de lecture à travers laquelle les rapports clients-fournisseurs peuvent être interprétés par les acteurs.

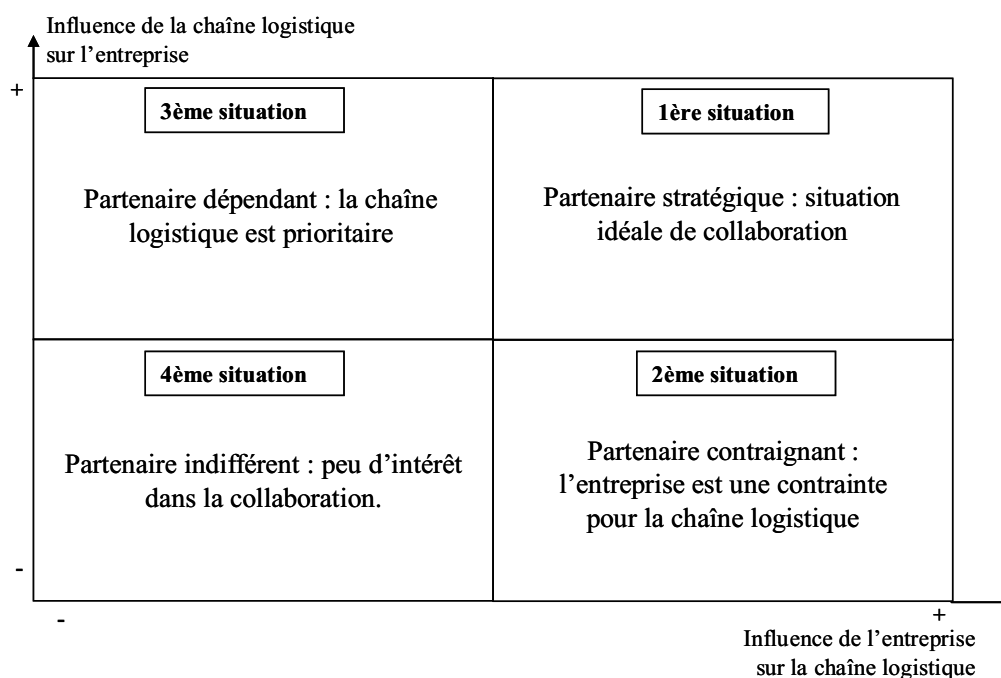


Figure 19 : Typologie des situations de collaboration
(Costa Affonso, 2008, p. 82)

²⁸⁹ On peut voir la période flexible comme la résultante d'une volonté ou d'une contrainte du client qui l'amène à proposer à ses propres clients des personnalisations ou des clauses de rétractations de plus en plus proches de la date de livraison du produit.

²⁹⁰ Bien que les fournisseurs se soient souvent plaints, durant nos entretiens, de l'évolution des contraintes qualité. Par exemple, les précisions dans le respect des cotes demandées sont de plus en plus importantes. Pour les fournisseurs, il s'agirait de sur-qualité, dans le sens où ils pensent que rien ne justifie cette évolution et que les clients ne prennent pas nécessairement en compte cette évolution en termes de temps et coûts de production. N'ayant pu étudier cet aspect plus précisément, nous nous limiterons à le signaler ici.

C’est en fonction des situations identifiées que les critères contractualisés semblent être négociés. Par exemple, si nous prenons la situation n°2 : plus le fournisseur est indispensable à la chaîne logistique, moins il est dépendant de celle-ci, plus il a d’autonomie, moins son client aura de latitude pour peser dans les négociations en termes de prix ou de diminution des horizons flexibles et fermes. Ces grandes lignes permettent de dessiner un pourtour des marges qu’ont les acheteurs des clients vis-à-vis de leurs fournisseurs en fonction de l’importance plus ou moins réciproque de leurs rapports de production. Il s’agit là de grandes lignes, car comme il en a souvent été question durant nos différents entretiens ou observations, les relations entre patrons jouent également un rôle important dans la manière dont il est demandé aux personnels de considérer certains rapports : 1) aux logisticiens de fournisseurs de privilégier certains clients, et 2) aux responsables des achats des clients de tenir compte de façon partielle des indicateurs de taux de service de certains fournisseurs lorsqu’il s’agit de réévaluer les contrats par exemple. Plus largement il semble qu’ils doivent, réciproquement, être davantage conciliants : par exemple dans la gestion quotidienne de la production lorsqu’il s’agit de co-élaborer des solutions face à des aléas²⁹¹, ou lorsque les clients évaluent certains fournisseurs. L’un des éléments qui ressort également fréquemment des entretiens, tourne autour d’anecdotes de parties de Golf²⁹² du dimanche des dirigeants, ou de rapprochements dans la vie privée²⁹³. En cela, il s’agirait d’une forme de rapports sociaux venant, en partie, contrebalancer la vision d’une gestion totalement rationalisée de rapports clients-fournisseurs selon “une pure logique de marché”. Par ailleurs, il n’est pas rare que les dirigeants actuels fassent partie d’une même génération et qu’ils se soient croisés sur les bancs d’écoles. Dans une certaine mesure, les réseaux d’acteurs (qui ne se résument par nécessairement aux patrons, mais aussi aux rapports quotidiens entre chargés de logistique par exemple) nous invitent, non pas à remettre en cause cette catégorisation en quatre situations, mais à la nuancer. Patrice, un ancien employé de BigBird ayant exercé une fonction au niveau des achats, nous explique que la sélection des fournisseurs était relativement liée à une « note

²⁹¹ Notamment par un élargissement des gammes de solutions envisageables.

²⁹² Un ancien responsable achat nous rapporte une discussion qu’il a eu avec son directeur : « ce WE j’ai rencontré untel au bord de la piscine, ou lors d’une partie de golf... ça serait pas mal que vous alliez jeter un œil là-bas (dans l’entreprise d’untel)... ».

²⁹³ Par exemple, le parrain de la fille du dirigeant d’une entreprise fournisseur est le dirigeant du client. Ceci pourrait paraître anecdotique, mais des références de ce type s’étant accumulées au fil de nos rencontres, nous voulions tout de même rendre compte de cet aspect ; toutefois ausculter ces réseaux nécessiterait un travail de recherche en soi et un accès-constitution d’un terrain bien différent. Processus étudié notamment par Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot dans leur ouvrage *Sociologie de la bourgeoisie* de 2010.

de gueule » et que certains personnels de cette entreprise ont essayé de mettre en place des critères objectifs de sélection de sorte à respecter une certaine « *équité* », mais qu’au final ce sont les dirigeants qui décident. Il ajoute : « *pour moi c’est resté une grande nébuleuse, il existe des outils, mais il n’y a que des étudiants qui les utilisent...* », et conclut : « *on met de la rationalisation a posteriori, pour se justifier. Pour Aviona²⁹⁴, personne n’a compris pourquoi ils avaient été sélectionnés, ils avaient la moins bonne offre... sauf que le rationnel derrière c’est de la politique, c’était la communauté Européenne* ».

Au-delà des enjeux politico-économiques qui, bien qu’ils en soient constitutifs, dépassent notre travail de thèse, ce qui est réintroduit est une mise en regard de la rationalisation organisationnelle supportée par le recours à des systèmes experts²⁹⁵ et les jeux entre acteurs qui usent de ceux-ci comme source objective de rationalisation *a posteriori*, ou comme source et sujet de négociations de sens. Patrice, lors d’un entretien, nous expliquait d’ailleurs que les outils-méthodes de gestion (en tant qu’éléments d’un système expert) permettent de générer des indicateurs concernant les fournisseurs, qui sont utilisés lors de la réévaluation des contractualisations. Toutefois, ces indicateurs de gestion présentés comme des supports directs de la décision sont en fait objets, supports, de construction de sens. Les différents acteurs de l’entreprise concernés par la sélection des fournisseurs se réunissent afin de s’entendre sur les significations à donner à ces indicateurs de sorte à compenser les biais introduits par les modes de calcul et par ce qui n’est que calculable. Est ainsi acté le fait qu’un indicateur est toujours l’expression d’une modélisation nécessairement simplificatrice au regard de la complexité des situations auxquelles les acteurs participent. Cette question des indices est relativement centrale dans notre travail, dans la mesure où les donneurs- d’ordres évaluent les fournisseurs en rapport à des indicateurs supposés rendre compte d’une certaine objectivité. L’une des trames principales de ce travail concerne cette question de la rationalisation en finalité²⁹⁶, plus précisément de la manière dont elle est mise en place et

²⁹⁴ Une grosse entreprise de Rang 1.

²⁹⁵ « By expert systems I mean system of technical accomplishment or professional expertise that organise large areas of the material and social environments in which we live today » (Giddens, 1991, p. 27). « Par système expert, j’entends un système technique ou une expertise professionnelle qui organisent des pans importants de l’environnements social et matériel dans lequel nous vivons aujourd’hui » (notre trad.).

²⁹⁶ « Agit de façon rationnelle en finalité celui qui oriente son activité d’après les fins, moyens et conséquences subsidiaires [*Nebenfolge*] et qui *confronte* en même temps rationnellement les moyens et la fin, la fin et les conséquences subsidiaires et enfin les diverses fins possibles entre elles » (Weber, 1995, p. 57).

travaille l'organisation de l'activité de co-production en la cadrant, ainsi que la façon dont les acteurs y ont recours à des fins de justifications.

Les critères “objectifs” les plus souvent usités lors de contractualisation sont donc la qualité, le coût et les délais, cependant, de nouveaux critères semblent désormais pris en compte lors de cette (re-)contractualisation. Ainsi, on peut trouver le niveau de technicité (lié par exemple au type de machine, de processus mis en œuvre...) ou encore la capacité du fournisseur à gérer sa logistique. C'est ce dernier point que nous approfondissons dans la suite de cette partie. Au-delà de l'évaluation du fournisseur sur son respect des délais de livraison (évalué en fonction du “taux de service”²⁹⁷), émerge ce qui est appelé le “développement fournisseur” qui caractérise la volonté de certaines grosses entreprises de voir « *monter en maturité* »²⁹⁸ leurs fournisseurs. Derrière cette expression de « *montée en maturité* » des fournisseurs utilisée chez les principaux clients, ce dont il est question est une aptitude des fournisseurs à satisfaire des critères de performance industrielle définis selon différents axes, dont la gestion logistique. Ce qui suppose que les PME à qui s'adressent les démarches de “développement fournisseur” ne sont pas « matures » car elles ne se conforment pas au canon gestionnaire établi et véhiculé entre autre par les donneurs-d'ordres. Nous revenons sur ce point en 4. Le “développement fournisseur” : une histoire de « maturité » et de mise en œuvre.

Le point suivant propose de questionner l'idéologie sur laquelle nous semblent reposer ces critères d'évaluation de pratiques gestionnaires ainsi que les modes de circulation des savoirs gestionnaires.

²⁹⁷ Le “taux de service” est un indicateur récurrent dans toutes les entreprises que nous avons pu visiter. Il s'agit d'un des indicateurs chargés de rendre compte de l'aptitude du fournisseur à livrer à l'heure son client. Il se calcule par un ratio entre le nombre de pièces livrées à l'heure et celles en retard. Il ne rend donc pas seulement compte de la mesure selon laquelle un fournisseur livre à l'heure, il définit par la même ce qui est entendu par “à l'heure”, car il est calculé en fonction d'une marge autour de la date prévue de livraison, par exemple : -5j / +3j. Bien que chaque entreprise y ait recours, il est rare que la définition de cette marge soit identique entre deux entreprises. Du coup, on trouve fréquemment des tableaux collés sur des murs ou panneaux d'affichages précisant la marge prise en compte dans le calcul du taux de service pour chaque entreprise cliente.

²⁹⁸ Expression principalement utilisée par Vanessa (une responsable d'un service en charge de “développement fournisseur” dans une entreprise de Rang 1) et que l'on retrouve dans certains documents comme celui produit par TechniGood basé sur la grille d'évaluation élaborée au sein de l'IAQG (International Aerospace Quality Group).

2. Pourtour d'une idéologie et circulation des méthodes gestionnaires

Avant de détailler les caractéristiques de ce que nous nommons “idéologie gestionnaire”, nous précisons ce que nous entendons par idéologie et par ordre symbolique.

2.1. Mode d'existence des idéologies

Que sont les idéologies ?

Paul Ricœur, dans son ouvrage mettant en regard idéologie et utopie, critique la pensée d'Althusser en écrivant : « ... qu'une idéologie ne doit pas être discutée comme une pensée que quelqu'un assume, parce qu'une idéologie n'est pas quelque chose qui est pensé, mais plutôt quelque chose au sein de laquelle nous pensons » (Ricœur, 1997, p. 167). En fait, pour reprendre ses termes, ce qui est mis en forme par l'idéologie est le rapport des acteurs à leurs conditions d'existence, la conception de la réalité sociale dans laquelle ils s'inscrivent. Il met en relief trois caractéristiques de l'idéologie, sa portée « déformante » (ou du moins de mise en forme, de “signification” pour reprendre le terme d'Anthony Giddens), « légitimante » et « constituante »²⁹⁹ en concluant qu'une idéologie concourt toujours à la préservation d'une identité, d'un ordre (Ricœur, 1997, pp. 242–243). Weber, en s'interrogeant sur les différents modes de rationalisation, développe une réflexion sur la légitimité d'ordres et explique que les acteurs peuvent accorder une validité légitime à un ordre en vertu 1) de la tradition, 2) d'une croyance d'ordre affective, 3) d'une croyance rationnelle selon des valeurs et 4) en vertu d'une disposition positive, à la légalité à laquelle on croit (Weber, 1995, p. 72). Ce qui est intéressant ici réside dans l'idée que les idéologies participent à la constitution d'ordres symboliques, et se dessinent entre les prétentions à la légitimité et les croyances des acteurs. Ainsi, d'une certaine manière, elles alimentent des cadres à travers lesquels les acteurs pensent, agissent³⁰⁰, et relèvent en même temps d'une dimension rhétorique et discursive. Plus généralement, nous envisageons les ordres symboliques tels des cadres (« structures » dans le vocabulaire d'Anthony Giddens) dans lesquels il est question de signification, de domination et de légitimation ; les idéologies sont ce qui donne forme à ces cadres. Un ordre symbolique en cours dans une entreprise peut s'appuyer, par exemple, sur une idéologie

²⁹⁹ « La prétention à la légitimité est constitutive de l'ordre » (Ricœur, 1997, p. 250).

³⁰⁰ Par l'intermédiaire de schèmes interprétatifs définis comme « modes of typification incorporated within actors' stocks of knowledge, applied reflexively in the sustaining of communication » (Giddens, 1984, p. 29).

gestionnaire. En cela, nous considérons les ordres symboliques comme des effets de cadrages situés ayant une certaine permanence (par exemple au sein d'une entreprise) ; les idéologies sont des traits plus génériques et plus répandus qui viennent donner forme à ces ordres symboliques.

L'introduction de l'idéologie gestionnaire dans une PME peut venir influencer l'ordre symbolique qui s'y trouve et ainsi participer à sa modification. Ainsi, différents ordres symboliques peuvent être mis en confrontation dans des scènes interactionnelles. Nous verrons lors de nos analyses que l'idéologie gestionnaire alimente la constitution d'un nouvel ordre symbolique qui vient alors partiellement s'opposer à l'ordre préexistant.

2.1.1. Le rapport des acteurs aux idéologies

Le lecteur pourrait penser qu'est dépeinte ici une présentation d'acteurs dénués de volonté, des acteurs réduits à une forme “d'éponge à idéologies”. Il n'en est rien. Car c'est justement leur compétence réflexive sur leurs conduites et pensées qui leur permet de prendre des décisions, d'exercer un libre-arbitre et de parler d'idéologies, d'ordres symboliques et de principes. C'est ce que relate Bertrand Venard lorsqu'il s'interroge sur le rapport aux idéologies au travers des pratiques communicationnelles des acteurs (2006). Il caractérise différents comportements qui permettent de relativiser un schéma simpliste mettant en tension l'allégeance ou l'opposition à une idéologie selon un mode binaire. Il considère que ce rapport d'allégeance ou d'opposition peut être vécu comme « réel » ou apparent, qu'il peut être total ou partiel, et actif ou passif (Venard, 2006, p. 234). Ainsi les idéologies participent d'un effet de cadrage des visions du monde des acteurs (par exemple lorsqu'il s'agit d'allégeance « réelle » et non toujours consciente), mais elles sont également constituées de principes et valeurs envers lesquels les acteurs prennent une distance par un mouvement réflexif. Les idéologies constitutives d'un ordre symbolique, parce qu'elles renvoient à des significations, à une conception des relations de domination ainsi qu'à des critères de légitimation, peuvent également être discutées, travaillées, imposées... En termes de sens, les ordres symboliques renvoient autant à un cadrage de l'interprétation qu'aux interprétations que les acteurs ont conscience de devoir avoir en rapport à un cadre normatif actualisé par des sanctions (au sens d'Anthony Giddens). Il est d'ailleurs bien délicat, aussi bien pour un acteur que pour un chercheur, de savoir si ce qu'exprime un acteur est le fait d'un cadrage par un ordre symbolique sur lequel il n'aurait pas de distance réflexive, ou s'il s'agit davantage d'un positionnement conscient et volontaire par rapport à cet ordre symbolique. Il s'agit d'ailleurs là d'une des limites de notre démarche dans la mesure où nous nous intéressons à la

présentification dans les scènes interactionnelles, nous avons moins accès à ce qui anime les acteurs qu’à ce qu’ils expriment de leur animation, notamment par des énoncés qui renvoient à des pris pour compte, des « prêt à penser », ou encore des « boîtes *plus ou moins* noires ».

2.1.2. L’ordre symbolique dans la scène interactionnelle

En nous appuyant sur le travail d’Antony Giddens (1984), nous pouvons considérer que l’ordre symbolique peut aussi bien renvoyer à ce sur quoi les acteurs n’ont pas de prise (ce qui met en forme la pensée), que s’exprimer dans des rappels sur lesquels les acteurs ont un certain contrôle réflexif et qui leur permettent de l’exprimer par des mots (lorsque par un processus de médiation les acteurs questionnent certains éléments d’un ordre symbolique, ou évoquent les termes d’ordres symbolique des autres acteurs), ou dans des rappels de l’ordre de la conscience pratique (comme des pratiques, ou boîtes noires, auxquelles les acteurs recourent machinalement participant ainsi à un processus de routinisation, de constitution d’allant de soi). Les ordres symboliques se propagent alors de façon discursive par l’expression de croyances, de principes, de valeurs... Ces expressions ont ceci d’intéressant qu’elles participent doublement au processus de justification des acteurs. Nous entendons par là que les croyances, principes... sont des liens de détermination qui ne sont pas nécessairement mis en cause par les acteurs et que ces derniers peuvent mettre en scène de façon à justifier leurs actions ou à défendre leur vision du monde. Par le jeu des interactions, les acteurs peuvent être amenés à réviser leur vision du monde et réactualiser leurs schèmes de pensée et de justification.

Une telle distinction permet de saisir en partie comment les acteurs sont à la fois portés, affectés, par des préceptes dont ils n’ont pas nécessairement conscience à un moment donné et, par ailleurs, peuvent parvenir à en avoir une certaine appréhension. La scène interactionnelle est ce lieu et ce moment de confrontation, de justification, de transformation, de stabilisation des perspectives des acteurs par des processus de présentification. Le contrôle réflexif permet aux acteurs de faire appel à et d’intérioriser toute une gamme de pensées et de comportements dans les scènes interactionnelles. La scène interactionnelle elle-même, en tant que support de sens, par ce qui y est mis en proposition, participe à la stimulation de cette capacité réflexive. Toutefois, cette vision serait sclérosante si l’interaction n’était qu’un simple moment de rappel. Une des caractéristiques de l’interaction réside dans ce qu’elle offre aux acteurs la possibilité d’une co-construction de sens et ainsi peut concourir à l’évolution des perspectives de chacun.

Pour ainsi dire, les « schèmes interprétatifs » ne sont pas déterminés mais poreux à de nouvelles connexions, à des mises en discussion. Ce qui est exprimé par un acteur peut alors être intériorisé et devenir précepte chez un autre. Il ne faut pas pour autant voir dans ce mécanisme une simple translation de la pensée d’un acteur vers celle d’un autre.

– Tout d’abord, parce que rien ne permet d’affirmer que dans une interaction le sens de ce qui s’énonce soit entièrement partagé (Livet, 1994)³⁰¹ ; Christian Brassac, explique d’ailleurs qu’il est plus juste de parler de communicabilité que de communicativité³⁰² (Brassac, 2001). Daniel Bougnoux ajoute que « l’émetteur propose, le récepteur dispose, voire oppose à la performance un recadrage ou une interprétation sauvage » (Bougnoux, 2001, p. 41). « Nous traitons les mots que nous émettons ou que nous recevons comme des éponges ou du caoutchouc, nous tirons dessus pour les déformer, nous les remplissons de notre propre substance et leur prêtons notre vie ; et c’est cela faire sens » (Bougnoux, 2001, p. 55). En cela le sens de ce qui s’échange dans une scène interactionnelle est toujours le fait d’une co-construction³⁰³.

– Il ne s’agit pas d’une simple translation de pensée d’autre part, parce qu’un ordre symbolique peut opérer tel un filtre cognitif (Venard, 2006, p. 238) et ainsi jouer un rôle certain dans l’orientation des perceptions des acteurs par un effet de clôture informationnelle³⁰⁴. Au final, les ordres symboliques participent de façon active à la façon d’être au monde des acteurs, ils orientent leurs rationalités et cadrent leurs capacités réflexives.

³⁰¹ Pierre Livet explique que dans la communication, il y a toujours une part d’indécidabilité, notamment due à l’impossible certitude quant à l’intentionnalité des acteurs.

³⁰² Dans le sens qui consiste à considérer l’énoncé initial comme porteur d’un potentiel de sens plutôt que comme émis par un émetteur et traité par le récepteur. Ce qui insiste sur le caractère potentiellement différencié entre ce qu’un émetteur place dans son énoncé et ce qu’un récepteur peut en saisir. En cela l’interaction est toujours un incertain potentiel d’émergence de sens nouveaux.

³⁰³ La communication, telle que nous l’avons définie dans le chapitre 3 — c’est-à-dire comme un processus relevant d’une dynamique de mise en proposition / disposition —, est toujours un lieu/moment de co-construction de sens. Néanmoins, précisons à nouveau que la nature nécessairement co-construite du sens de ce qui s’échange n’est pas à envisager comme exempte de relations de pouvoir (au sens d’autorité).

³⁰⁴ « Notre clôture informationnelle dépend de notre constitution organique, mais aussi de nos informations antérieures, sédimentées en doctrines, en systèmes, théories ou idéologies. Nos premières connaissances s’agglutinent, cristallisent et, désormais solidaires, s’opposent aux informations concurrentes ou nouvelles » (Bougnoux, 1995, p. 29).

Pour résumer, les ordres symboliques présentent deux facettes principales. La première renvoie à ce qui relève de l’inconscient et des « pris pour compte » intériorisés par les acteurs sur lesquels ils n’effectuent pas de retour réflexif. Dans ce sens les ordres symboliques sont des préceptes. La seconde renvoie aux ordres symboliques que les acteurs reconnaissent en tant qu’ordres symboliques³⁰⁵, ils identifient les schèmes interprétatifs dont ils dénotent les principes. La réflexivité des acteurs, favorisée par leurs interactions, paraît jouer un rôle central dans la transformation des ordres symboliques. Cependant en tant qu’apprenti chercheur en sciences sociales, il nous semble relativement périlleux de tenter de déterminer ce qui, chez un acteur observé, relèverait de la première ou de la seconde. Lorsqu’un acteur s’exprime, le fait-il en son propre nom ou au nom d’une instance ? Le problème réside dans la distinction entre ce qui relève de ses croyances et de ce qu’il croit être bon ou obligé de dire dans telle ou telle situation.

Par conséquent, dans notre analyse, nous nous attacherons moins à essayer de déterminer de quel type d’animation des acteurs il s’agit, pour davantage nous focaliser sur les présentifications d’ordres symboliques, ainsi qu’à la manière dont l’activité de projection organisationnelle s’opère par une mise en tension d’ordres symboliques et un déplacement des perspectives des acteurs. Notons par ailleurs qu’établir, dessiner des ordres symboliques dans un travail de recherche relève toujours d’une construction du chercheur et qu’en cela nous ne dressons que ce qui nous semble être des traits principaux de ces ordres. De manière à nous interroger sur ces ordres symboliques, nous recourrons à des éléments contextuels (des conversations, des entretiens divers, des documents...) qui dépassent les simples scènes interactionnelles que nous analyserons.

Nous nous intéressons désormais à la diffusion d’un mode de pensée gestionnaire et plus précisément au sein des chaînes logistiques.

2.2. TechniGood comme révélateur de l’idéologie gestionnaire

Nous allons préciser, en prenant notamment appui sur les travaux de Valérie Boussard (2008) trois aspects de l’idéologie gestionnaire en jeu dans notre terrain : ses principes constitutifs, ses modes de propagation, et pour finir le rapport des acteurs à celle-ci (nous reviendrons sur ce dernier point dans la partie suivante).

³⁰⁵ En tant que discours des autres acteurs ou de discours institutionnels d’acteurs collectifs.

Nous proposons, dans un premier temps, de nous concentrer sur les principes constitutifs de cette pensée gestionnaire. Pour ce faire, nous pensons que des analyses de discours à base quantitative peuvent être un premier pas dans la recherche de l'expression de traits caractéristiques d'une idéologie. Nous avons opéré une analyse sémantique³⁰⁶ du corps du site internet³⁰⁷ de TechniGood pour mettre en avant la récurrence significative de certaines occurrences ou certaines liaisons de termes afin d'en extraire les traits majeurs³⁰⁸ (Tableau 3 et Tableau 4).

Termes	Quantité	Termes	Quantité
Chaine logistique (Supply-Chain)	18	procédure	5
projets	16	certification	4
performance	14	évaluation	4
membre	14	diagnostic	4
amélioration	14	Lean	4
formation	14	ICARE ³⁰⁹	4
benchmark	9	expert	4
aéronautique	7	consultant	4
qualité	7	coûts	4
standard	7	production	3
développement	6	compétitivité	3
outil	6	planification	3
concours (trophée, prix)	5	livraison	3
fournisseur	5	compétence	3
excellence	5	...	

Tableau 3 : Analyse sémantique du site de TechniGood le 31/03/2010³¹⁰

Liaisons de termes ³¹¹	Quantité
projets - amélioration	9
performance – Supply-Chain	5
formation - TechniGood	4

³⁰⁶ Réalisée à l'aide du logiciel Tropes V7 développé par ACETIC.

³⁰⁷ Nous en avons exclu les renvois vers d'autres sites internet ainsi que les fichiers disponibles en téléchargement. Nous ne nous sommes intéressé qu'à la version française du site (les autres versions étant des traductions).

³⁰⁸ Nous pensons qu'une analyse sémantique par des logiciels informatisés ne permet pas d'avoir une approche compréhensive des textes, néanmoins elle permet de repérer certaines récurrences terminologiques révélatrices.

³⁰⁹ Institut pour la Compétitivité Automobile et la Recherche d'Excellence.

³¹⁰ Nous avons supprimé certains termes comme le nom de l'organisation ne comportant pas nécessairement d'intérêt pour notre analyse.

³¹¹ Termes juxtaposés dans le texte. Identifier les liaisons permet, dans une certaine mesure, de re-contextualiser en partie l'utilisation des termes.

outil - standard	4
acteur - clé	4
programme - formation	4
TechniGood - concours	3
session - formation	3
...	

Tableau 4 : Liaisons entre les termes de l'analyse du site TechniGood le 31/03/2010

Le discours proposé sur le site internet se compose de divers termes qu'il nous semble possible de regrouper en trois principales catégories : **amélioration et contrôle des performances** (qualité, benchmark, développement, excellence, procédure, certification, évaluation, diagnostic, compétitivité...), **formation** (programme de formation, compétence...), **outils standards** (benchmark, certification, procédure, évaluation, diagnostic, Lean...). Nous pensons qu'à travers cette catégorisation se dessine un certain mode d'existence de l'idéologie gestionnaire³¹². La gestion s'énoncerait au travers de principes liés à l'amélioration et au contrôle de la performance. Elle se diffuserait principalement par des formations dispensées aux acteurs (dans le cas présent via la proposition, par l'organisme, de formations qualifiantes aux employés des donneurs-d'ordres et des sous-traitants fournisseurs) qu'il nous semble pertinent de lier à la standardisation des méthodes ainsi qu'à la légitimation mutuelle des acteurs suivant la formation, de l'organisme de formation et des outils présentés. Suivant les trois pôles ainsi mis en exergue, nous pensons que les travaux de Valérie Boussard nous permettent de préciser la dynamique à l'œuvre entre ceux-ci.

2.2.1. Les principes de l'idéologie gestionnaire

Comment caractériser cette idéologie gestionnaire ?

Les travaux de Valérie Boussard fournissent, sur ce sujet, un cadre tout à fait pertinent (Boussard, 2001a, 2008). De prime abord, elle analyse le logos gestionnaire et met en relief trois principes par lesquels la gestion se constitue : **maîtrise, performance et rationalité**.

- « Le premier définit la raison d'être de la gestion, en l'occurrence permettre de contrôler et maîtriser une organisation » (Boussard, 2008, pp. 26–27). Il renvoie à

³¹² Nous ne considérons pas que l'analyse d'un site particulier permette de dresser une image précise de ce que serait l'idéologie gestionnaire, pour autant, nous pensons que celle-ci est relativement représentative des thèmes qu'elle nous invite à relever.

l'idée de pilotage, d'organisation³¹³ et de contrôle du fonctionnement des organisations. Nous retrouvons ici des vocables tels que procédure, évaluation, diagnostic...

- « Le second fixe, lui, un objectif : permettre aux organisations d'être efficaces et performantes. [...]. Ce qui se cache sous ces adjectifs est une définition particulière du gouvernement ou de la direction d'une organisation. Il s'agit d'orienter le fonctionnement vers plus d'efficacité en vue d'atteindre une organisation performante » (idem). La performance est liée au processus d'optimisation, de maximisation du fonctionnement des organisations. Ce qui est annoncé est « l'amélioration de la performance » par des projets de développement de la chaîne logistique. Elle est souvent considérée comme la condition et la raison de vivre des entreprises.
- « Le troisième en détermine les modalités, l'utilisation d'une approche méthodique et rationnelle des problèmes. [...] La gestion formule des décisions et des méthodes d'action qui sont élaborées à partir d'analyses, de mesures, de comparaisons, mais aussi de formalisation des problèmes et de modélisation des solutions. La gestion s'efforce de ramener le fonctionnement de l'organisation à un ensemble cohérent de connaissances obéissant à des lois (et vérifiées par les méthodes expérimentales), ce qui en fait le lieu d'une approche scientifique des phénomènes » (idem). C'est ce qui se réfère à la rationalité en finalité de Max Weber et fait référence à une rationalisation de l'organisation par un cadrage des modalités de production de sens.

Cette pensée gestionnaire de conduite des organisations, souvent interprétée comme autant d'évidences et croyances pour les acteurs, se voudrait neutre, juste et vertueuse (Boussard, 2008, pp. 117–121) dans le sens où elle est fondée sur une rationalité exposée comme difficilement discutable. D'une certaine manière il s'agirait d'une idéologie sans acteur, sans auteur. Cependant, comme expliqué précédemment, Anthony Giddens nous invite à ne pas dissocier signification, domination et légitimation lorsqu'on s'intéresse aux dimensions structurelles des interactions sociales. En effet, avec une idéologie sans acteur, on se trouverait en face d'une vérité qui s'imposerait d'elle même par ses propres principes. Valérie Boussard explique que le discours gestionnaire construirait alors une forme sociale qui tendrait à masquer des pratiques de domination du travail par le capital (2008, p. 132). Par

³¹³ Rappelons que l'italique sur “ation” renvoie à processus d'organisation.

ailleurs, la Gestion ne s'applique pas d'elle-même, elle est le fait d'acteurs (par des utilisations d'outils-méthodes) qui se trouvent toujours potentiellement dans une situation dans laquelle ils peuvent être amenés à devoir se justifier et ainsi recourir à un ordre symbolique considéré légitime dans son activité. La gestion est le fait d'une activité, activité cadrée par des outils-méthodes qui proposent certains schèmes actionnels et ainsi certaines rationalités de conduite de l'activité. Il ne faut alors pas penser la gestion uniquement à travers son logos, ses principes, il faut la penser en lien avec ce qui lui permet de s'incarner : les outils-méthodes et les acteurs.

2.2.2. Les principes incarnés dans les outils-méthodes de gestion

Le logos gestionnaire est véhiculé par des sites internet, des plaquettes de présentation, des Power-Point® ou bien lors des formations et prononciations de discours... Valérie Boussard insiste sur le fait que ce logos est surtout instrumenté, équipé, qu'il est accompagné d'outils-méthodes, de techniques, lui prêtant ainsi une existence physique, une incarnation. Nous prolongerons cette perspective dans les chapitres suivants en insistant sur le fait que ces outils et méthodes qui participent au cadrage de l'activité ne sont pas seulement accompagnés de ce logos, mais qu'ils sont eux-mêmes constitués sur ces principes.

Nous utilisons « outil-méthode de gestion »³¹⁴ au sens large : il peut s'agir de modules d'ERP³¹⁵, de méthodes d'agencement d'atelier comme le 5S³¹⁶ qui se concrétisent par des tableaux de bord à remplir, des tableurs permettant des calculs de planification de production... Dans tous les cas, il s'agit d'outils-méthodes sous-tendus par le triptyque maîtrise, performance, rationalité. Ils sont supposés fournir des cadres au fonctionnement de l'entreprise ainsi qu'un contrôle de celui-ci. Par exemple, le 5S est une méthode visant à mettre et maintenir de l'ordre, du rangement dans les ateliers de production. Néanmoins, il ne s'agit pas seulement de débarrasser, ranger, organiser, maintenir propre en l'état et de

³¹⁴ Rappelons que nous recourons à l'expression “outil-méthode” car nous considérons que les outils et méthodes sont imbriqués l'un à l'autre.

³¹⁵ L'ERP (Entreprise Resource Planning) : logiciel basé sur une vue « processus » de l'activité de l'entreprise. Ce logiciel décomposé en modules fonctionnels (comme la gestion des ressources humaines, ou la gestion des flux de production) intègre les fonctions de l'entreprise au moyen d'un flux de données issu d'une base de données unique. En cela, il s'agit d'une centralisation de données dont l'objectif réside dans une gestion par processus des entreprises.

³¹⁶ Rappelons que le 5S est une méthode de contrôle visuel qui promeut “l'amélioration continue” et qui repose sur 5 principes : débarrasser / trier [*Seiri* (整理)], ranger / mettre en ordre [*Seiton* (整頓)], nettoyer [*Seiso* (清掃)], maintenir l'entité de production ordonnée, en état [*Seiketsu* (清潔)], être rigoureux (vérification continue de l'application des 4S précédents) [*Shitsuke* (躰)].

respecter certaines normes (tenues vestimentaires adéquates) dans une acception générale. Ces principes sont décomposés en différents sous-principes que les acteurs concernés sont supposés suivre. Tous ces éléments sont reportés sous forme de listes sur un document, et une note est attribuée à chacun d’entre eux (annexe 11 p. XIV). La préoccupation est donc de matérialiser les règles à suivre ainsi que la mesure dans laquelle elles sont suivies. Plus généralement, les méthodes sont accompagnées d’outils, qui les incarnent, chargés de fournir un cadre à l’action des acteurs au travers de « *bonnes pratiques* »³¹⁷ et une évaluation *a posteriori*, ou estimation *a priori*, de leur action sous forme d’indicateurs. Outre le fait qu’ils mettent en formes les cadres de l’action, ces outils-méthodes servent à argumenter le caractère objectif de la gestion. Ils sont souvent présentés comme des solutions universelles³¹⁸ permettant de répondre aux exigences du “marché”. Les outils-méthodes sont supposés permettre une amélioration des performances des entreprises par la maîtrise qui leur est imputée. La mobilisation d’indicateurs apporte une acception objective par la production de chiffres que les acteurs invoquent par la suite comme arguments relevant d’une logique formelle, comme une vérité. L’argument d’ordre quantitatif semble renvoyer, dans certaines mesures, à un effet d’objectivité, de “scientificité” peu discutable.

Face à l’invocation que font les acteurs de ces indicateurs, Valérie Boussard développe l’idée « d’indicateurs prégnants »³¹⁹ (Boussard, 2001a), ce qui lui permet de réintroduire des effets d’autorité dans l’usage qui peut en être fait. Elle relate comment, au sein d’une entreprise, les indicateurs sont au cœur de jeux de pouvoir. Elle explique qu’« Ils instituent une définition des situations et de cette façon participent à la régulation sociale de l’organisation, plus qu’à sa régulation technique, entendue au sens de maîtrise de la conduite organisationnelle. Les indicateurs “prégnants”³²⁰ organisent les relations entre groupes

³¹⁷ Expression régulièrement utilisée par des consultants ou logisticiens lorsqu’ils évoquent l’objet des méthodes. Nous précisons cependant, afin d’être plus précis, qu’elle est majoritairement utilisée par des personnels de grandes entreprises. A noter que son pendant anglais le plus courant est « *best practices* ».

³¹⁸ Au sens où il seraient efficaces en dehors de toute considération contextuelle. Notons qu’à travers la proposition de méthodes et outils dits “standards” (permettant un pilotage logistique par projection et par rétrospection), de « *bonnes pratiques* », il s’agit, en quelques sortes, d’instaurer un processus de modélisation de l’activité par des mesures, des analyses, qui une fois formalisées, sont utilisées de façon à reproduire, planifier, prévoir... un mode de fonctionnement, voire à des fins de justification par les acteurs. De plus, le fait de qualifier ces méthodes et outils de “standards” suppose des pratiques organisationnelles relativement universalisables auxquels les acteurs se réfèrent d’ailleurs souvent en évoquant « le bon sens ».

³¹⁹ Comme indicateurs perçus comme essentiels dans les discours des acteurs.

³²⁰ Elle les définit ainsi : « (...) les indicateurs prégnants sont bien des étendards : ils annoncent quelles sont les normes, les valeurs, les visions auxquelles le groupe se réfère » (Boussard, 2001b, pp. 88–89).

d'acteurs, leur hiérarchisation informelle et leur position symbolique » (Boussard, 2008, p. 98). Par conséquent, ce qui se joue lors de l'introduction de nouvelles méthodes est une redéfinition des termes de la régulation sociale. Il s'agit pour les acteurs de la possibilité de s'approprier les indicateurs et de les faire devenir “prégnants” ou non. L'introduction de nouveaux indicateurs participe alors à une redéfinition des règles à suivre par les acteurs. Les indicateurs redessinent l'espace des pratiques légitimes en mettant en exergue une certaine représentation de l'organisation. Les acteurs ont d'ailleurs recours à ces indicateurs parce qu'ils savent que la représentation de l'organisation portée par les références à ces indicateurs est celle considérée comme légitime. En ce sens, la lecture et la prégnance des indicateurs revêtent des enjeux majeurs dans les justifications des acteurs. Au sein d'une dynamique de changement orienté par un équipement en technologie organisationnelle, la mise en place et les négociations autour des indicateurs s'avèrent être des terrains de discussion, de lutte. Les indicateurs sont alors des actants intermédiaires dans un travail d'organisation.

Dans le travail de “développement fournisseur” il est question d'établir une nouvelle “organisation en action” par l'inscription de règles dans des outils-méthodes et/ou par suivi de règles qui y sont pré-inscrites. L'un des motifs de la gestion étant la maîtrise, ces règles (ou tout du moins leur application) fait alors l'objet d'évaluations quantifiées de manière à pouvoir générer des indicateurs à des fins de comparaisons entre entités de production ou entre différentes périodes. Nous verrons dans le cas du 5S que le nouveau cadre de production proposé par l'outil-méthode, le consultant et le Responsable de Production, est mis en question par certains Responsables d'Atelier. Il est question notamment d'établir un nouvel indicateur, indicateur que les Responsables d'Atelier seraient alors chargés de rendre “prégnant” auprès de leurs subordonnés ainsi qu'auprès du reste de l'entreprise. L'une des tensions réside d'ailleurs dans le fait qu'il n'est désormais plus seulement demandé aux Responsables d'Atelier de se référer aux indications sur le volume de pièces traitées, mais qu'il s'agit de tenir compte de critères de tenue des ateliers. Il s'agit là de l'introduction d'un cadrage supplémentaire de la production. Par ce biais, il est aussi question d'initier des personnels aux démarches de gestion et d'amélioration continue.

Un outil-méthode de gestion propose, d'une certaine manière, une vision, des pratiques et règles organisationnelles relativement standards de la conduite des entités de production, reposant sur le triptyque maîtrise – performance – rationalité, que les acteurs adoptent/adaptent alors au contexte de production. En cela les outils-méthodes de gestion sont à la fois des régulateurs de pratiques productives et des régulateurs de rapports sociaux dans

la mesure où la mise en application de règles portées par un outil-méthode nécessite une certaine distribution de rôles entre évaluateur et évalué et introduit également des éléments de comparaison entre évalués.

Durant notre analyse, nous tenterons d'identifier les différents ordres symboliques dont il est question dans les scènes interactionnelles. Ainsi nous rendrons compte de celui qui semble cadrer la situation observée tout comme ceux qui sont mis en tension, lors du travail de projection d'une future “organisation en action”, et qui paraissent cadrer l' “organisation en action” et l'organisation inscrite dans l'outil-méthode et portée par les consultants.

2.3. Propagation générale des “standards”

Comment cette idéologie se diffuse-t-elle ?

Le fait que le logos gestionnaire (autour du triptyque maîtrise, performance, rationalité) s'incarne dans des outils-méthodes ne suffit pas à expliquer le mode d'existence de cette idéologie. Il convient également de s'intéresser aux modes de propagation de celle-ci. Concernant ce point, deux thèmes précédemment relevés nous semblent être relativement caractéristiques de la diffusion du discours gestionnaire et des « *bonnes pratiques* » : les standards et la formation. Nous pensons que cette propagation se fait de deux façons différentes : d'une part, par les discours et les enseignements de logiques gestionnaires, d'autre part, par les outils-méthodes eux-mêmes.

L'insistance de la référence aux “standards” constatée sur le site internet de TechniGood nous invite, tout d'abord, à questionner la dynamique dans laquelle se développent et se propagent ces “standards” (comme assemblages de discours, méthodes et outils). Nous nous interrogerons plus en aval sur leur diffusion dans la chaîne logistique aéronautique et plus précisément vers les PME par la propagation d'outils-méthodes (la standardisation par les outils-méthodes).

2.3.1. Des origines des standards dans les chaînes logistiques

Il nous semble qu'une des étapes-clefs qui marque l'émergence du modèle gestionnaire des chaînes logistiques, répondant au triptyque maîtrise – performance – rationalité, a été le développement de l'Organisation Scientifique du Travail par Frederick Winslow Taylor, à la fin du XIX^e siècle, sur lequel il publia plus tard l'ouvrage : *The principles of scientific*

*management*³²¹. Au delà de la volonté affichée de l'auteur de développer un modèle réconciliant les intérêts des patrons et des employés, ce dernier se voue à une observation et à un chronométrage minutieux de l'activité des employés afin d'en décomposer les mouvements et ainsi de définir les « *bonnes pratiques* », c'est-à-dire ce qu'il convient de faire et de ne pas faire. L'objet principal de ses travaux est une rationalisation temporelle de l'activité des employés dans un souci de gain de performance, et ce, au sein d'une division verticale du travail. Ainsi, il se focalise sur la maîtrise des temps d'opérations, des méthodes de travail (suppression des opérations jugées inutiles) de façon à établir des prescriptions du contenu des tâches à effectuer, de leur affectation, et du temps dans lequel elles doivent être accomplies. Au début du XX^e siècle, Henry Ford reprend ses travaux et les approfondit de sorte à développer le travail à la chaîne en insistant sur la division horizontale du travail. D'une manière générale, les propositions de ces ingénieurs constituent les piliers d'un modèle productif qui paraissent tout à fait actuels dans certains domaines comme le milieu automobile. Cette pensée gestionnaire industrielle a été propagée, par la suite, principalement par des constructeurs d'automobiles comme Ford, Renault... L'industrie automobile est de longue date le lieu de développement de modèles productifs qui sont, par la suite, délocalisés et prescrits comme relevant d'une possible universalité. Ce courant gestionnaire se propage donc en partie au sein des chaînes de production automobiles, mais leur diffusion relève d'une dynamique bien plus large.

2.3.2. La circulation managers – consultants – universitaires

Comme l'explique Valérie Boussard (2008), les méthodes gestionnaires ne se développent pas uniquement au sein des entreprises, il s'agit d'une dynamique plus complexe faisant intervenir managers, consultants et universitaires. Ces méthodes ne sont donc pas seulement le fruit de productions de managers d'entreprises, de consultants au sein de cabinet ou de laboratoires de recherche par des enseignants-chercheurs. Ces catégories d'acteurs renvoient toutes les trois à des “professionnels de la gestion” participant à la circulation des “savoirs gestionnaires”. Bien que ces acteurs répondent à des dynamiques professionnelles différentes³²², ils s'inscrivent tous dans une démarche de production et de propagation des

³²¹ Taylor Frederick Winslow, (1911), *The principles of scientific management*, Harper & Brothers Publishers, New York

³²² Les consultants et les chercheurs forment et conseillent les managers, alors que les managers doivent fournir quotidiennement les preuves de leurs compétences gestionnaires (Boussard, 2008, p. 153).

méthodes de gestion. Les consultants et les universitaires interviennent auprès des managers d’entreprises, les managers et consultants interviennent dans les formations de l’enseignement supérieur face aux élèves qui deviendront par la suite les personnels des entreprises. Précisons toutefois, qu’il nous semble que ces catégories ne sont pas à envisager comme totalement étanches puisque de nombreux enseignants-chercheurs sont aussi consultants tandis que des consultants et professionnels de gestion dispensent des cours en Ecoles d’Ingénieurs et dans les Universités (par exemple des enseignants sous statut de PAST³²³). Cette circulation des “savoirs gestionnaires” participe non pas à l’élaboration d’une seule méthode, mais à un développement pléthorique de méthodes ou de variantes, mettant toutes en scènes / reposant toutes sur le logos gestionnaire. Les méthodes font l’objet de nombreux remaniements et d’appropriations diverses. « Les dispositifs ne sont jamais exactement ce que les prescripteurs auraient souhaité. Ils ne servent jamais exactement les objectifs officiels pour lesquels ils sont adoptés. Ce que les travaux précédents mettent en évidence, c’est finalement que les managers “travaillent” eux aussi les dispositifs. Ils les manipulent, les sélectionnent, les agencent, les réorganisent, les assouplissent, les durcissent, etc. Ce travail est le cœur de leur activité professionnelle » (Boussard, 2008, pp. 207–208).

Les méthodes doivent être entendues telles des théorisations d’activités collectives. En revenant aux théories structurationnistes précédemment évoquées (Giddens, 1984 ; Orlikowski, 2000 ; Roux, 2003), elles participent à la structuration de l’activité et sont refaçonnées par leur mise en action, pour finalement être re-théorisées, et ainsi de suite. Dit sommairement, un étudiant suit un cursus dans lequel peuvent lui être dispensés des cours sur certaines méthodes, méthodes qu’il appliquera peut-être plus tard dans une entreprise, et qu’il adaptera à l’entreprise. Il en tirera probablement des enseignements, qui, s’il devient un jour consultant ou PAST par exemple, seront sans doute réexposés lors de formations qu’il dispensera à son tour et sanctionnera par des examens³²⁴. Ceci peut être l’une des voies de (re-)production³²⁵ des méthodes gestionnaires. Il ne s’agit donc plus de considérer la gestion comme la combinaison de quelques méthodes, mais au contraire comme donnant lieu à de multiples variantes se référant toutefois à des logiques souvent proches, et dans tous les cas répondant aux principes de maîtrise, de rationalité et de performance.

³²³ Professeur Associé Temporaire. Il s’agit souvent d’enseignants qui travaillent à mi-temps dans un établissement d’enseignement et de recherche et à mi-temps dans une entreprise.

³²⁴ Nous notons effectivement qu’un certain nombre de formations concernant la gestion logistique sont dispensées aussi bien en écoles d’ingénieurs, en écoles de commerce, qu’à l’université.

³²⁵ Nous rappelons que nous n’entendons pas par (re-)production, une production à l’identique.

2.3.3. De la méthode au standard

Face à cette multiplication des dispositifs de gestion se pose la question des standards. Que sont les standards ? Ou plus précisément, comment sont-ils institués et propagés ?

A la différence des métiers d'avocat ou de médecin pour lesquels l'exercice de la profession est assujéti à l'obtention d'un diplôme d'Etat qui en cadre légalement l'accès, il n'en est pas de même pour les gestionnaires (tout du moins en France). A défaut d'une fermeture de l'accès au métier par une sanction légale, le monde de la gestion est tributaire d'un phénomène de réputation (des écoles, d'organismes divers, de cabinets de conseils, de méthodes, des personnes elles-mêmes...). La récurrence du mot « membre », sur le site internet de TechniGood, est un réel indicateur de ce besoin de créer de l'appartenance et donc de mettre en œuvre une dynamique ressemblance/différence³²⁶. La mise en avant d'une différence s'exprime par une certaine “excellence” dans la mise en œuvre des « *bonnes pratiques* » alors proposées comme relativement universelles.

Cette référence peut relever du message suivant : “si vous voulez vous assurer d'un bon fonctionnement de la chaîne logistique, devenez membre”. En cela, il nous semble que ce discours est à l'intersection de deux perspectives : celle des donneurs-d'ordres qui souhaiteraient pallier certains problèmes dans la chaîne logistique globale, problèmes qu'ils identifient souvent comme résultant des incompétences des PME à se conformer à leur logique logistique (méthodes et langages) ; et celle des PME qui par ce biais, en acceptant d'être membres, tentent d'améliorer leur performance (en rapports aux critères des donneurs-d'ordres) et/ou de faire valoir leur bonne volonté vis-à-vis de leurs clients. La question que soulève cette évocation de l'appartenance nous amène à nous intéresser au problème de légitimation.

Eric Abrahamson et Gregory Fairchild (1999) expliquent que les outils-méthodes de gestion sont à la jonction de trois discours basés sur un “écart de performance” :

- le discours sur le problème à résoudre comme réduction d'un écart entre la situation actuelle et celle souhaitée (comme “être plus compétitif”),
- le discours sur la solution proposée par un agencement d'outils et méthodes (comme “une diminution des encours de production”) ; ces discours présentent

³²⁶ L'un des objectifs étant d'être ressemblant sur ce qui ne semble pas, *a priori*, relever d'un avantage concurrentiel. L'une des idées sous-jacentes réside également dans une compatibilité des modes de production due au recours à des méthodes et langages similaires.

souvent ces outils et méthodes comme universels, opérant indépendamment des conditions de production rencontrées par les entreprises,

- et le discours sur les effets (amélioration de telle ou telle variable) ; toutefois comme les résultats peuvent difficilement être corrélés à la seule mise en place d'un outil-méthode³²⁷, ce discours est largement accompagné de témoignages ou de noms de “prestigieuses” entreprises ayant adopté ces méthodologies).

Les organisations entrent dans une démarche de publicisation et de constitution de réseaux d'acteurs afin de susciter la reconnaissance des méthodes auxquelles elles ont recours. « Certains acteurs, les *innovateurs*, inventent des dispositifs de gestion à travers de nouvelles façons de comptabiliser, de rendre compte, de formaliser, etc. Pour s'assurer du succès de leur démarche, ils vont tout faire pour rendre leurs pratiques légitimes, en les faisant reconnaître et adopter par d'autres. Selon les termes de Norbert Alter, ils cherchent à les *institutionnaliser*. De leur côté, l'organisation et les acteurs *conservateurs* vont chercher à durcir les pratiques légitimes et à encadrer les pratiques innovantes, pour les inscrire à leur tour dans la norme. Au final, les dispositifs de gestion d'une organisation sont le résultat de ce double mouvement d'institutionnalisation. Les mécanismes des modes managériaux sont assez proches de ces processus » (Boussard, 2008, p. 157). Il s'agit d'une légitimation croisée : la légitimité des méthodes elles-mêmes à être employées, la légitimité des organismes (cabinets, consultants) puisqu'ils ont recours à des méthodes présentées comme reconnues, et la légitimité des managers au sein de leur entreprise (vis-à-vis de leur hiérarchie³²⁸, de leurs subalternes³²⁹ et de leurs homologues³³⁰). Il nous semble que l'appellation “standard” relève de cette volonté de reconnaissance des acteurs. Dans un sens les organisations qui prônent des méthodes les déclarent comme “standards”, c'est-à-dire comme universellement efficaces et reconnues, et dans un autre sens, l'adoption de ces méthodes par des entreprises alimente cette qualification de “standards”.

³²⁷ Par exemple, si une entreprise met en place un outil-méthode de gestion et que l'année suivante elle subit les effets d'une crise financière en affichant de mauvais résultats, il sera difficile d'allouer les mauvais résultats à la mise en place de celui-ci, et inversement.

³²⁸ En termes d'expression de compétences et de justification (s'engager à recourir à une méthode dite standard est certainement plus facile à justifier auprès de sa direction que de choisir une méthode dont personne dans le réseau d'acteurs n'a entendu parler).

³²⁹ De façon à faire accepter des modifications dans les règles organisationnelles à l'aide de l'intervention d'un tiers dit objectif et indépendant.

³³⁰ Pouvant donner lieu ou répondre à des conflits entre services et conception de l'organisation.

Nous évoquions précédemment le fait que les méthodes faisaient l'objet de multiples développements, et que le recours à telle ou telle méthode permettait aux acteurs de créer de la différenciation. Pourtant, force est de constater que certains cadres revêtent un caractère relativement partagé par les principaux industriels et que leur diffusion dépasse largement les associations locales telle TechniGood. Il s'agit dès lors de différencier les logiques considérées comme de base (comme le MRP et le *Lean Manufacturing*) des outils et méthodes qui les incarnent.

2.3.4. Les associations et les “standards” : l'exemple de la naissance et de la propagation de la logique MRP/MRP2³³¹

En suivant Valérie Boussard, nous avons précisé la circulation et la (re-)production des méthodes de gestion au sein d'un triangle de professions : managers – universitaires – consultants. Cependant nous aimerions insister sur un autre type d'organisme : les associations de management telle l'APICS³³².

Comme l'explique Vincent A. Mabert (2007), la parenté du MRP est souvent attribuée au Docteur Joseph Orlicky³³³ alors que d'autres installations prototypes avaient vu le jour précédemment. Joseph Orlicky n'est pas l'initiateur de la logique MRP, mais il est probablement l'un des premiers à être entré dans une logique de diffusion de cette pensée, notamment par l'élaboration d'un ouvrage dans les années 1960 dans lequel il reprit les différentes recherches éparses concernant cette logique de production. Il rencontra Oliver Wight et George W. Plossl en 1966 à l'APICS (ces auteurs travaillaient également sur des questions de gestion de production ; Oliver Wight approfondit la logique MRP pour établir les bases du MRP2³³⁴ dans les années 1980) et tous les trois décidèrent de mettre en place l'« APICS MRP Crusade »³³⁵ de sorte à diffuser cette conception de la gestion de production aux membres de l'APICS³³⁶. Au fil du temps, d'autres membres de l'APICS s'approprièrent

³³¹ Material Requirement Planning / Manufacturing Resource Planning.

³³² Advancing Productivity, Innovation, and Competitive Success : il s'agit d'une association internationale d'origine américaine née à la fin des années 1950 comme : American Production and Inventory Control Society.

³³³ Il a travaillé comme directeur de production chez J.I. Case Company, puis en tant que “Manufacturing Industry Education Manager” chez IBM, et finalement en tant que consultant.

³³⁴ Manufacturing Resource Planning.

³³⁵ Plossl George W., (1995), *Orlicky's Material Requirements Planning*, 2nd ed. McGraw Hill, New York, pp.XVII-XVIII.

³³⁶ Le lecteur désireux d'obtenir davantage de détails concernant le rôle de ces acteurs et de l'APICS dans la diffusion du MRP peut se référer à ces articles : (Lummus, 2007 ; Mabert, 2007).

cette méthode et contribuèrent à sa propagation par la rédaction d’ouvrages mais aussi de vidéos sponsorisées par IBM³³⁷. La phase de diffusion de la logique MRP est notamment marquée par la mise en place de certifications délivrées à la suite d’examens³³⁸. Pourquoi s’intéresser à ce type d’organisme ? Parce que dire que cette circulation entre les différents professionnels de la gestion participe à une élaboration plus ou moins homogène et différenciée d’un cadre gestionnaire ne nous semble pas totalement expliciter l’hégémonie de la logique MRP/MRP2 en gestion industrielle.

Il convient alors de dissocier ce qui relève du fond théorique (la logique MRP/MRP2), relativement partagé par certains acteurs que nous avons rencontrés, et les méthodes et outils développés selon cette logique³³⁹. Parmi ces acteurs, pour partie, certifiés CSCP³⁴⁰ et/ou CPIM³⁴¹ voire CFPIM³⁴², on trouve des employés de donneurs-d’ordres (en charge de la gestion logistique), et des consultants voire des dirigeants de TechniGood. Ces certifications sont décernées (par des organismes nationaux comme le MGCM³⁴³ en France) aux acteurs ayant réussi un examen à la suite de formations plus ou moins avancées sur ce qui est considéré et enseigné comme standard de gestion du flux de production au sein d’une entreprise ou d’une chaîne logistique : principalement le MRP2. Ces acteurs : consultants, ingénieurs, managers... sont tous initiés aux questions logistiques à travers le prisme de la logique MRP/MRP2. Il s’agit là de la circulation-constitution de savoirs évoquée par Valérie Bousard entre consultants – enseignants – managers qui participe à l’émergence de communautés d’acteurs autour d’une conception relativement standardisée de la gestion logisticienne³⁴⁴. Les associations comme l’APICS tendent à promouvoir une définition de la

³³⁷ Entreprise au sein de laquelle Oliver Wight et Joseph Orlicky avaient un rôle d’éducation à l’utilisation de technologies informatiques à des fins de gestion des stocks et de contrôle de production.

³³⁸ Pour davantage d’informations sur la chronologie APICS, voir l’annexe 12 p. XV.

³³⁹ Ces outils et méthodes ainsi développés contribuent en retour à la diffusion de ce fond théorique.

³⁴⁰ Certified Supply Chain Professional.

³⁴¹ Certified in Production and Inventory Management (historique de l’examen de la certification CPIM, annexe 13 p. XVI).

³⁴² Certified Fellow in Production and Inventory Management. Il s’agit des personnes chargées de l’éducation aux logiques promues par l’APICS.

³⁴³ Il s’agit d’un institut de formations professionnelles diplômantes (<http://www.mgcm.com/>).

³⁴⁴ Le cas des universitaires est un peu différent. La recherche en Sciences pour l’Ingénieur, par exemple, s’est constituée en tant que recherche appliquée ce qui, d’une certaine manière, a privilégié l’adoption et le développement du cadre industriel par les chercheurs de cette discipline (nous remercions Jacques Lamothe de l’EMAC pour cet échange concernant l’émergence de la préoccupation logistique en Sciences pour l’Ingénieur dans les années 1980). Les Universitaires ne participent pas nécessairement à ces regroupements, néanmoins il n’est pas rare que lors de colloques en Génie Industriel se mélangent interventions de professionnels et d’universitaires.

“bonne gestion” industrielle en dispensant des formations qualifiantes et par l’attribution d’autorisations à prodiguer ces formations. Cette association, comme d’autres, a participé à la reconnaissance de la « Gestion Industrielle comme une science à part entière »³⁴⁵ et a ainsi favorisé le développement de cette conception standard de la gestion de la chaîne logistique. Ce type d’association, en tant qu’organisme dispensant “la science de la bonne gestion industrielle”, semble diffuser des principes telles des lois universalisées, transcendant également les localisations des chaînes, mais aussi leurs appartenances à des secteurs industriels différents. Cette diffusion d’une approche standard de la chaîne logistique est donc très large et n’est pas seulement le fait de l’institutionnalisation de formations sanctionnées par des certifications. L’APICS s’investit également dans une production relativement importante d’ouvrages en lien avec les formations dispensées, mais aussi de livres plus génériques comme *APICS Operations Management Body of Knowledge Framework*, ou encore un dictionnaire terminologique régulièrement mis à jour. Ce qui s’observe est la constitution d’un savoir logistique (de notions et de logiques) diffusé par un vaste travail de publications et de formations/certifications par des organismes comme la MGCM. Evidemment, la diffusion du modèle MRP/MRP2 ne peut se résumer aux travaux de ces associations, la reprise de cette logique par les universitaires n’est pas non plus anodine, mais ceci fournit un exemple caractéristique d’un mode de diffusion de logiques gestionnaires par une mise en scène, par le biais de réseaux d’acteurs, de la constitution d’une nécessité de certifications opérant de plus en plus telle une image de garantie.

2.3.5. L’enjeu des outils-méthodes comme propagateurs de cadres

Les formations APICS et autres formations qualifiantes ou initiales ne peuvent être considérées comme les seuls moyens de diffusion des logiques de gestion de production. Comme l’explique Sheikh Khalid (2003), Le MRP tel que formalisé par Joseph Orlicky s’est répandu conjointement au développement et à l’implantation de technologies informatiques, notamment par l’édition de logiciels de GPAO³⁴⁶. C’est d’ailleurs souvent par les outils et méthodes que la logique MRP/MRP2 est incarnée et véhiculée au sein des organisations. Il s’opère ainsi comme un emboîtement des outils, méthodes et idéologies gestionnaires. La plupart des personnels utilisant des ERP ou d’une manière ou d’une autre la logique MRP/MRP2, n’ont pas pour autant une certification CPIM ou autres. Par ailleurs cet

³⁴⁵ Dictionnaire des termes de gestion industrielle (traduction française du dictionnaire de l’APICS sous la responsabilité de l’AFGI) 6^{ème} édition, 1991.

³⁴⁶ Gestion de Production Assistée par Ordinateur.

emboîtement s'articule sur d'autres sous-ensembles. Ainsi, lors d'un entretien avec un consultant chargé par TechniGood d'intervenir chez un fournisseur, celui-ci nous confia, *a posteriori*, que l'objectif de sa mission ne résidait pas uniquement dans la mise en place d'un 5S dans les ateliers de production, mais qu'elle reposait également sur le fait d'initier les personnels de l'entreprise à une pensée *Lean Manufacturing*, à la mise en place d'indicateurs et à la formalisation de leur activité.

Au-delà des acteurs ayant suivi, lors de leur cursus de formation, des enseignements sur ces logiques, le rôle des outils et méthodes utilisés dans les contextes de travail a un impact incontestable sur leur diffusion et devient un enjeu certain lorsque la question de leur implantation est posée. Par exemple, le module de gestion de production dans SAP R/3 est agencé selon la logique de désagrégation des horizons temporels de la logique MRP/MRP2. La Figure 20 p. 218 rend compte de cette intégration de la logique MRP/MRP2 dans l'architexte de l'ERP SAP.

Les variances, la différenciation ne concernent donc pas tant les modèles de base que les possibilités de paramétrage des outils développés. L'introduction d'un nouvel outil se décompose en deux temps, le premier concerne justement son introduction ou non (le choix de l'outil), le deuxième temps est alors marqué par une phase d'appropriation collective et individuelle ; c'est à ce moment que le sens de l'usage de l'outil prend forme et que se discuteront la prégnance des indicateurs et les jeux de légitimité.

La diffusion des logiques MRP/MRP2 et *Lean Manufacturing* ne relève pas seulement des écrits et formations les concernant, mais également de leur introduction par les outils et méthodes qui les portent. Comme nous l'expliquions précédemment, ces derniers sont annoncés comme “standards”, comme « *des bonnes pratiques* » c'est-à-dire affichés comme largement reconnus. L'idée sous-tendue derrière cette référence aux “standards” serait celle d'une quasi universalité. Nous devons néanmoins prendre quelques précautions quant à l'usage du terme “standard”. Il nous semble que sa lecture soit ambiguë et puisse être double :

- la première renvoie à cette idée d'universalisation, au fait que des outils-méthodes et des méthodes puissent être vertueux de manière quasi indépendante du contexte dans lequel ils sont utilisés ;
- la seconde, à la fois paradoxale et complémentaire à la première (et c'est sans doute là qu'il faut y voir leur force), renvoie au fait qu'il ne s'agisse que de standards et qu'il faille les adapter, les re-contextualiser. Ce point est particulièrement éclairé dans notre analyse dans le chapitre suivant.

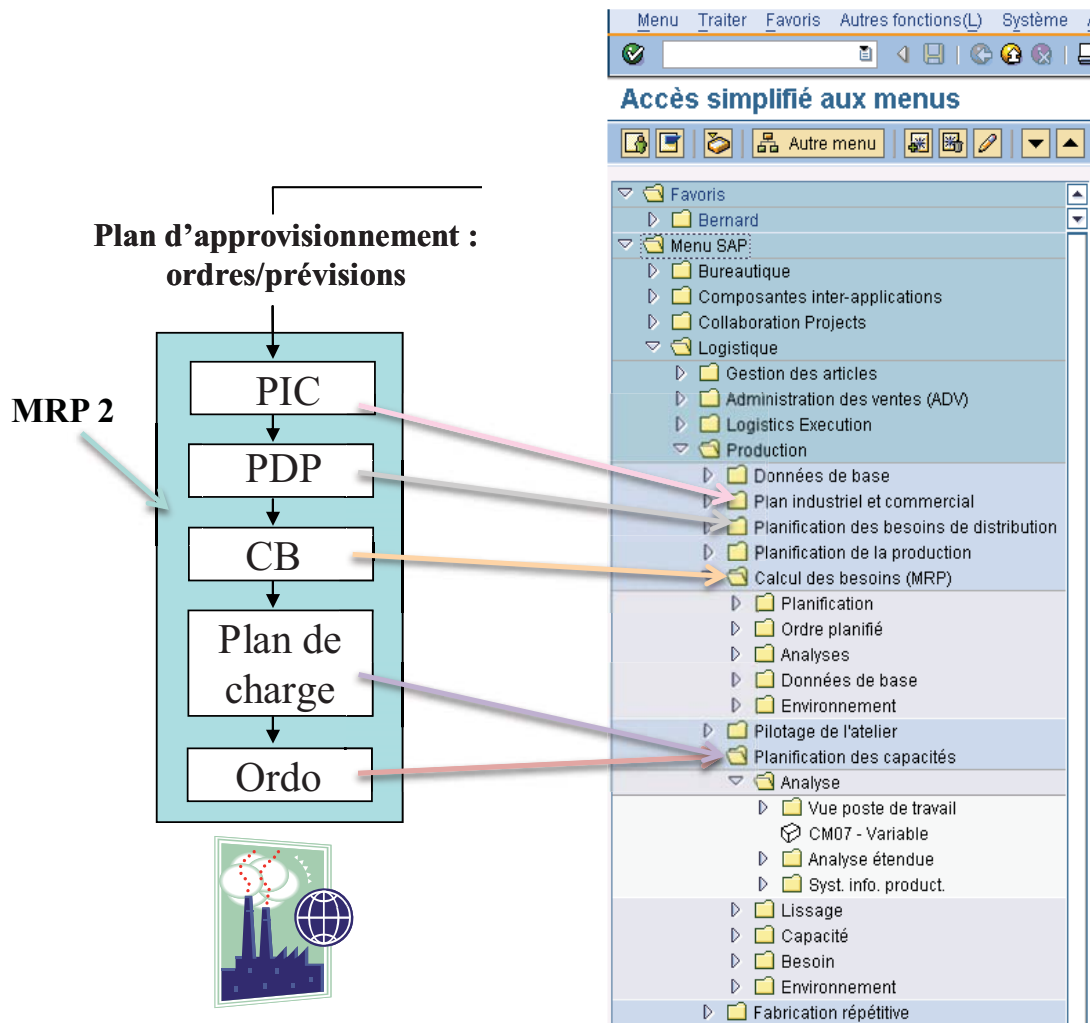


Figure 20 : Inscription de la logique MRP/MPR2 dans SAP

Le corollaire de ceci réside dans une volonté avérée de certains personnels de donneurs-d'ordres ou d'entreprises de rang 1 de tendre à une homogénéisation des pratiques et règles organisationnelles des entreprises à travers l'usage d'un langage, de fondements théoriques, de méthodes et d'outils communs. Cette homogénéisation, prolongée par l'introduction chez leurs fournisseurs de ces outils-méthodes, est perçue par ces acteurs comme la garantie d'un mode de fonctionnement optimal. Outre le fait de participer à une syndication³⁴⁷ d'interventions de donneurs-d'ordres chez leurs sous-traitants fournisseurs, l'enjeu affiché pour des organisations comme TechniGood réside dans le lien entre la diffusion des méthodes et outils qu'ils promeuvent comme “standards” et l'incidence de ceux-ci sur la performance de la chaîne logistique globale. L'enjeu pour ces organisations est de faire reconnaître

³⁴⁷ Dans le sens d'un regroupement de plusieurs entreprises ayant un même intérêt (ici l'amélioration de la chaîne logistique, ce qui se caractérise par le développement fournisseur) et qui choisissent entre elles un syndic (ici TechniGood) pour les représenter.

l'efficacité des méthodes et outils qu'ils mettent en place, et ce, en justifiant de l'efficacité de leurs implantations et interventions par la mise en place de bilans chiffrés donnant à voir, par exemple, une augmentation du taux de service³⁴⁸, ou une diminution des coûts de production du fournisseur ou du couple client-fournisseur.

Il semble que le jeu de la propagation des outils et des méthodes comme médiateurs de cadres de pensée logisticienne doit être perçu comme la résultante d'un mouvement en deux temps : tout d'abord la première phase consiste en une diffusion / développement auprès de / par de grandes entreprises de ceux-ci ; puis une deuxième phase durant laquelle ces entreprises incitent (directement ou par des organismes comme TechniGood) les autres participants de la chaîne logistique à adopter ces outils-méthodes. D'une certaine manière, il y a une transformation des enjeux liés aux méthodes et outils : tout d'abord il y a une tentative de les hisser au rang de “standard”, puis il y a une incitation à les suivre puisqu'ils sont alors reconnus ou affichés comme “standards”. Là où l'APICS participe à la diffusion du MRP/MRP2 et du *Lean Manufacturing* par la formation et la publication d'ouvrages relativement théoriques, d'autres associations comme l'IAQG³⁴⁹, regroupant majoritairement des industriels de l'aéronautique (Airbus, Boeing, Bombardier Aerospace, Dassault Aviation, SAFRAN...), se concentrent davantage sur l'édition d'outils comme des grilles Excel[®] (qui cadrent les diagnostics³⁵⁰ des pratiques et règles organisationnelles des entreprises auditées) rassemblées dans un document accessible en ligne³⁵¹. Ces grilles sont ensuite utilisées par des associations comme TechniGood ou par des acteurs en charge de la logistique ou du développement de la logistique dans de grandes entreprises. Les acteurs y ont recours dans un souci de standardisation, de se référencer aux “bonnes méthodes”, mais aussi comme outils de justification. Ceci participe, dans une certaine mesure, à la constitution d'un cadre légitime puisque les acteurs utilisant ces grilles travaillent le plus souvent pour des entreprises partenaires de ces associations.

³⁴⁸ Quantité de produits livrés à l'heure / quantité de produits livrés.

³⁴⁹ International Aerospace Quality Group (divisée en trois sections : EAQG pour l'Europe, l'APAQG pour l'Asie et AAQG pour l'Amérique). Il s'agit d'une partie de la SAE (Society of Automotive Engineers) dédiée au secteur aéronautique. La SAE étant une organisation dont le centre d'activité est de produire des standards.

³⁵⁰ On y trouve trois catégories principales d'outils/méthodes : de planification notamment par la logique MRP, de gestion *Lean Manufacturing*, et de gestion de la qualité.

³⁵¹ <http://www.iaqg.sae.org/iaqg/handbook/scmhtermsfuse.htm> (consulté le 10/03/2010).

Résumons :

Afin d'analyser les rapports entre clients et fournisseurs dans le secteur aéronautique, nous avons proposé de débiter par une étude du cadrage de ces relations. Le cadrage de ces relations ne s'effectue pas seulement autour d'une contractualisation indiquant des critères de coûts — qualité — délais que les contractants sont supposés suivre. Nous considérons qu'il s'opère un cadrage ayant trait à l'émergence de discours mettant en scène ce que nous qualifions d'idéologie gestionnaire. Après avoir défini l'idéologie, à l'instar de Paul Ricœur, comme ayant une portée formante (de mise en forme) ainsi que légitimante et constituante d'un ordre symbolique, nous avons explicité le fait que les idéologies devaient être envisagées à la lumière de la compétence réflexive, nécessairement limitée, des acteurs. En ce sens elles participent de la mise en forme d'ordres symboliques et relèvent de “pris pour compte” et de “schèmes interprétatifs” à la fois intériorisés, non nécessairement questionnés, mais aussi pouvant être identifiés en tant que telles par les acteurs et ainsi questionnées. Nous trouvons bien délicat pour un chercheur en sciences sociales de déterminer ce qui relève de l'un ou de l'autre : de l'expression d'un “pris pour compte” non questionné, ou d'une conformation consciente se caractérisant par une expression volontaire et raisonnée d'un “pris pour compte”. Dans le cadre de notre travail, nous nous intéressons plus particulièrement aux scènes interactionnelles dans lesquelles il est question de transformations de ces “pris pour compte”, il est question de mise en place de nouvelles rationalités qui participent de modification d'ordres symboliques. Du fait des limites de notre méthodologie d'observation des scènes interactionnelles, nous privilégierons les expressions de modifications de perspectives. Il s'agit des moments durant lesquels les acteurs font part de perspectives jusqu'alors inenvisagées qui semblent participer de l'orientation du projet de transformation organisationnelle.

Afin de dresser les traits de l'idéologie gestionnaire, à l'instar de Valérie Boussard (2008), nous avons choisi de caractériser les principes sur lesquels elle est constituée. Cette auteure explique que les discours gestionnaires mettent en scène une forme sociale qui se voudrait juste et objective, et qui s'exprime par le triptyque performance — rationalité — maîtrise. Nous avons insisté sur le fait que la gestion ne pouvait exclusivement être renvoyée à un simple effet performatif du logos, que la gestion ne se faisait pas uniquement dans les livres : il fallait, par conséquent, s'intéresser aux outils et méthodes comme véhicules de cette pensée gestionnaire, comme support et actant de matérialisation. Après avoir dressé le contour de cette idéologie gestionnaire et précisé qu'elle doit être considérée en lien avec les outils et méthodes qui lui prêtent existence, nous nous sommes intéressé à la diffusion de celle-ci en

reprenant l’idée de circulation entre les différents professionnels du monde de la gestion que sont les managers, les consultants et les universitaires. Nous avons relevé que cette circulation favorise, dans une certaine mesure, un développement varié d’outils et méthodes. Nous avons alors pu identifier l’importance des associations qui promeuvent certains outils et méthodes en les qualifiant de “standards”. Cette revendication de l’appellation “standard” sert un triple besoin de légitimité : celle prêtée aux méthodes et outils eux-mêmes, celle attribuée aux consultants ou organismes qui les promeuvent, et celle dont ont besoin les managers pour se justifier au sein de leurs organisations. Face à cette variété, nous proposons de distinguer ce qui relève de ce qui est reconnu et diffusé comme fondements théoriques (MRP/MRP2 et *Lean Manufacturing*) du développement d’outils et méthodes qui suivent ces fondements et s’intègrent dans le cadre qu’ils constituent.

Après avoir expliqué le rôle conséquent d’associations dans la diffusion des logiques dominantes en gestion de production, par la formalisation dans des ouvrages des logiques de gestion de production et par la mise en place de formations qualifiantes, nous nuancions l’impact, pourtant non anodin, de ces associations dans la diffusion de connaissances MRP/MRP2 et *Lean Manufacturing* en précisant ce qui nous semble constituer la principale source de diffusion de celles-ci, qui tient à leur imbrication dans les outils et méthodes qui les incarnent.

La mise en place d’outils-méthodes, en tant que supports de certaines logiques et générateurs potentiels d’indicateurs, se révèle être un lieu d’expressions de tensions à la fois intra- et inter-organisationnelles. L’introduction d’un nouvel outil-méthode participe à une modification des pratiques, des règles de contrôle (Reynaud, 1988, 1989) instanciées dans l’organisation et contribue ainsi à un réagencement des prérogatives des acteurs. Avant d’explicitier comment cette diffusion des outils “standards” (et par ce biais des logiques dominantes de gestion de production) se propage au sein des chaînes logistiques aéronautiques du Sud-Ouest de la France, depuis les donneurs-d’ordres vers leurs PME fournisseurs, nous proposons de préciser ce que sont les PME, en tant que cibles du travail de “développement fournisseur”, afin de mieux comprendre ce qui se joue dans cette diffusion.

3. Spécificités des PME

Afin de préciser les enjeux de la diffusion de nouvelles prescriptions gestionnaires dans les chaînes logistiques aéronautiques, nous proposons de spécifier, dans un premier temps, ce qui peut-être entendu par PME. En effet, le cœur de ces chaînes logistiques étant

majoritairement constitué de PME, il convient d'en décrire les caractéristiques, non pas en termes de nombres d'employés ou de volume de chiffre d'affaires³⁵² — comme cela est l'usage dans les rapports statisticiens, ou dans les définitions juridiques³⁵³ —, mais davantage en termes de fonctionnement, d'organisation. Comprendre les caractéristiques des PME en ces termes nous permettra de rendre compte des transformations visées et introduites par le travail de “développement fournisseur” comme un processus de rationalisation organisationnelle.

3.1. Le problème de la définition des "PME"

Le débat autour de la caractérisation des PME s'est principalement déroulé au sein des sciences de gestion. A l'origine, le terme “PME” renvoie à une entreprise se distinguant par son effectif et son chiffre d'affaires, mais ces distinctions semblent relativement pauvres en termes de caractérisation et ne permettent pas de comprendre le fonctionnement des PME. Nous avons dès lors cherché à nous référer à une approche qui permette de saisir la PME comme objet d'étude et non comme une variable statistique.

Le courant de recherche qui a interrogé la *spécificité des PME* considère que celle-ci augmente quand la taille de l'entreprise diminue, ce qui fait de la PME une appellation pratique qui réfère à des “réalités” multiples en termes d'activité, de stratégies, de modes de gestion... En dépit de l'hétérogénéité des PME, différents chercheurs ont alors tenté de rendre compte de certaines généralités organisationnelles de ces PME afin d'en esquisser certaines régularités.

Il en ressort quelques caractéristiques dont nous reprenons les points principaux (Julien, 1997 ; Julien & Lachance, 2006 ; Julien, Raymond, Jacob, & Abdul-Nour, 2003 ; Marchesnay, 2003) :

- Caractéristiques d'ordre organisationnel :
 - structure simple et centralisée
 - cycles de décision relativement courts
 - rapidité d'exécution des décisions

³⁵² Nous notons également, que la définition de ces indices peut varier d'un pays à un autre. La comparaison courante est celle entre la France et la Canada. Là où une PME n'excède pas 250 employés en France, au Canada ce nombre est porté à 500.

³⁵³ Définition au JOCE (Journal Officiel de la Communauté Européenne) L 124 du 20/05/2003, et entrée en vigueur le 01/01/2005. Pour plus d'information :

http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fr.htm

- flexibilité organisationnelle et faible formalisation de l'activité
 - rôle dominant de l'entrepreneur (peu de partage d'informations et de délégation de prises de décision)
 - le dirigeant n'a pas nécessairement la volonté de faire croître son entreprise ;
- et d'ordre technologique (ou de l'introduction de nouvelles technologies) avec une utilisation réduite des systèmes d'information, souvent cantonnée aux fonctions comptables et administratives.

3.2. « Dénaturation » du concept de PME

Les caractéristiques précédemment identifiées correspondent à un type dominant de PME qu'Olivier Torrès qualifie de “classique”. Mais il n'est pas unique. En effet, cet auteur met en avant, depuis quelques années, un phénomène de « dénaturation »³⁵⁴ (Torrès, 1998) de certaines PME, ce qui lui permet de distinguer la « PME classique » de ce qu'il nomme la « PME managériale ». Le Tableau 5 condense et rend compte de cette différenciation.

	LA PME CLASSIQUE	LA PME MANAGERIALE
Les attributs principaux	L'intuitif Le processuel L'oral La personnalisation L'implicite L'informel L'isolement L'indépendance La matérialité Le local	Le planifié Le procédural L'écrit La décentralisation L'explicite Le formel L'ouverture L'interdépendance L'immatérialité Le global
Structure du capital et modes de financement privilégiés	Capital fermé et autofinancement	Capital ouvert Financements externes directs et indirects
Attitude du dirigeant à l'égard des spécificités de gestion de sa PME	Le dirigeant cherche à conserver les spécificités de gestion de sa PME	Le dirigeant accepte de remettre en cause les spécificités de gestion de sa PME

Tableau 5 : Les PME classique et managériale (reproduction partielle)
(Torrès, 1998, p. 163)

³⁵⁴ Précisons que nous ne souscrivons pas à l'appellation « dénaturation » qui présume d'une nature originelle de la PME. Néanmoins ce passage d'une PME dite classique à une PME managériale est particulièrement intéressant dans la mesure où il rend compte d'une transformation, d'une rationalisation (au sens de Jean-Luc Bouillon et d'Anne Mayère précédemment exposé), assez générale de la conduite de l'activité au sein des PME.

Dans la continuité de cette réflexion, Alice Guilhaon identifie différents facteurs de “dénaturation”. Ainsi en est-il de la mise en cause du mode de gestion personnalisé de la PME : « l'intégration des flux logistiques dans une chaîne de partenaires, notamment entre des PME et des grandes entreprises, montre un certain décloisonnement des fonctions et une perte de contrôle de l'entreprise au profit de “l'entité logistique”. La logistique induit, via le partenariat et la sous-traitance, une dépersonnalisation de la gestion du dirigeant de PME... » (Guilhaon, 1998, p. 59). Elle considère également qu'il y a mise en cause de la structure simple et souple des PME notamment par des processus de rationalisation organisationnelle. Ces processus sont souvent liés à l'implantation de systèmes d'information permettant la gestion de production assistée par ordinateur (GPAO), et/ou liés à la mise en place de démarches qualité ou de pratiques managériales se rapprochant de celles utilisées dans les grandes entreprises et participant à la “rigidification” des structures organisationnelles. Par exemple, l'introduction d'Echanges de Données Informatisées (EDI) et du Juste A Temps (JAT) « permet une intégration des modes de gestion, des règles de décision, des données et de leurs traitements, dans un contexte d'entreprise étendue. Un contexte où les règles de “durée”, de “temps”, de “distance” et de “complexité” sont totalement changées » (Curvalle & Torrès, 1998, p. 130). Dans cette acception, il semble que le modèle des « PME managériales » se calque sur celui des grandes entreprises. Il apparaît donc deux types principaux de PME, classique et managériale, qui divergent selon un certain nombre de critères. Nous nous proposons de questionner la diffusion des nouvelles prescriptions gestionnaires à la lumière de cette distinction, et ce, notamment dans les échanges qui interviennent dans et sur le cadre que constitue le processus de rationalisation organisationnelle de la production. Ainsi, nous considérons le mouvement de “développement fournisseur” comme participant de cette « dénaturation », de cette rationalisation organisationnelle dont certaines caractéristiques résident dans le passage à une gestion de la production plus globalisée, procéduralisée, planifiée, formalisée et qui s'appuie sur un usage plus important de l'écrit et de l'explicitation de pratiques. La « PME managériale » peut ainsi être identifiée comme la forme organisationnelle qui s'inscrit en cohérence avec la rationalisation organisationnelle soutenue, promue par les donneurs-d'ordres, et adossée sur l'idéologie gestionnaire. Nous mobilisons une approche communicationnelle des organisations afin de questionner les tensions de logiques et de modèles organisationnels telles qu'elles se manifestent lors du travail de “développement fournisseur”.

4. Le “développement fournisseur” : une histoire de « maturité » et de mise en œuvre

Dans un premier temps, nous proposons de décrire ce qui semble se dégager comme nouvelle figure du “bon fournisseur” au sein du milieu aéronautique. Puis, nous détaillerons les différents types d'interventions visant à un développement des fournisseurs qui s'appuient sur cette figure.

4.1. L'évolution de la figure du fournisseur : des fournisseurs “matures”

En parallèle à l'émergence de fonctions, de services ou d'organismes chargés de “développement fournisseur”, une expression fait référence notamment chez les donneurs-d'ordres : la « *maturité du fournisseur* »³⁵⁵. Cette dernière vient supporter la justification de la mise en place des instances chargées de développement fournisseur”. La « *maturité du fournisseur* » se constitue alors telle une cause à défendre ainsi qu'un résultat à obtenir. L'idée de maturité dessine ici un cadre plus ou moins précis de ce qu'est un “bon fournisseur” vis-à-vis des donneurs-d'ordres. Nous expliciterons trois de ces critères qui nous semblent particulièrement représentatifs de la figure du “bon fournisseur” dans les chaînes logistiques aéronautiques.

4.1.1. L'exigence du Taux de service : “un bon fournisseur livre à l'heure”

Au final, ce que nous constatons durant nos entretiens relève d'une évolution de la figure du fournisseur et plus encore, une redéfinition du “bon fournisseur”. Aux dires de nos interlocuteurs, quelques années auparavant, dans le secteur aéronautique, ce qui importait, et était au centre des considérations, résidait dans la qualité des pièces produites et ce au moindre coût si possible. Désormais, un “bon fournisseur” est celui qui a dépassé ce stade et se préoccupe de la gestion de ses flux de production dans le dessein de livrer à l'heure ses clients. Ainsi les donneurs-d'ordres ont progressivement introduit et rendu prégnant un nouvel indicateur : le taux de service, indicateur rendant compte de la mesure du pourcentage de pièces livrées à l'heure c'est-à-dire, ni trop tôt, ni trop tard. En parallèle à cette injonction à livrer à l'heure, qui, en cas de non respect, peut se traduire par une rupture de contrat entre le fournisseur et le client ou par des sanctions pécuniaires, s'ajoute la contrainte accentuée de diminution des prix de vente (ou tout du moins leur relatif maintien). Les principaux

³⁵⁵ Comme nous l'indiquions précédemment, cette expression est utilisée par certains chargés de “développement fournisseur” et est reprise dans des documents de présentation de la démarche de TechniGood.

fournisseurs de rang 1, face à cette contrainte financière (et parce que ce critère est également présenté comme un critère de réactivité face à la variation des produits ou processus), visent une diminution des stocks et des encours de production. Par mimétisme, les chargés de “développement fournisseur” tendent à considérer un “bon fournisseur” comme un fournisseur qui gère au plus précis sa production et qui tente de diminuer au maximum ses stocks tout en s’assurant de livrer à l’heure. Ceci se caractérise, d’une manière générale, par un accroissement de l’importance du rôle des logisticiens³⁵⁶ au sein des entreprises afin, justement, de “tendre les flux” au sein de leur entreprise et d’arbitrer les paradoxes émergeant de ces nouvelles contraintes. Ils se retrouvent souvent à devoir composer avec les contraintes de production de leur propre entreprise (lancer suffisamment à l’avance les demandes de matières premières ou de produits à leurs propres fournisseurs, mais pas trop tôt pour se prémunir contre la constitution de stocks³⁵⁷, lancer au bon moment les productions internes, tenir compte des problèmes dans des ateliers de production...) et celles engendrées par les clients de l’entreprise (demandes urgentes de pièces, erreurs de leur part quant aux délais par exemple...).

Un “bon fournisseur” est alors un fournisseur qui livre des pièces de bonne qualité et à l’heure (en fonction de la définition liée au calcul du taux de service), et ce, quels que soient les aléas répercutés par les clients. Pour ce faire, les dirigeants de PME fournisseurs sont invités à introduire dans les pratiques et règles organisationnelles de leurs entreprises des moyens de gestion (gestion des prévisionnels par MRP2, et amélioration de la gestion des ateliers avec des méthodes *Lean Manufacturing*...) qui mettent parfois en cause leurs anciennes pratiques et règles organisationnelles. Un bon fournisseur est celui qui accepte la démarche de “gestionnarisation” (de « dénaturation » selon l’expression d’Olivier Torrès) de ses pratiques et règles organisationnelles, qui accepte de mettre en place des moyens pour répondre aux nouvelles exigences de leurs clients.

4.1.2. Un “bon fournisseur” : autonome mais pas trop

A un niveau stratégique, les donneurs-d’ordres demandent de plus en plus aux fournisseurs de « grossir ». Ce qui sous-entend bien souvent un regroupement de PME fournisseurs entre elles, ou le rachat par une PME d’autres entreprises. L’objectif des

³⁵⁶ Acheteurs, logisticiens...

³⁵⁷ Et cela d’autant plus que les délais de commandes fixes ne tendent pas nécessairement à augmenter, bien au contraire.

donneurs-d'ordres dans cet accroissement de taille des PME consiste à limiter le nombre de maillons constitutifs des chaînes logistiques pour en réduire la complexité, et ainsi diminuer les coûts de fonctionnement tout en augmentant la performance. Ceci passe par le choix de fournisseurs qui leur procurent des pièces déjà assemblées, pour lesquelles ils ont assumé la responsabilité des stades amont (les fournisseurs gèrent leurs propres fournisseurs). Il n'est pas rare qu'il soit fait état d'une volonté des acheteurs de donneurs-d'ordres de diminuer de façon importante le nombre de leurs fournisseurs. Il nous semble que s'exprime là une volonté des donneurs-d'ordres de transférer une partie des efforts de coordination des acteurs de la chaîne logistique vers des fournisseurs qui seraient des PME relativement conséquentes (en termes de personnels) et auraient la capacité à coordonner les autres acteurs. Cédric, le responsable d'un projet en lien avec le “développement fournisseur” nous confiait d'ailleurs : *« Nous, on a des rang 1 qui gèrent leur production, ça nous enlève tout ce bazar, parce qu'à organiser c'est un véritable bazar. »*

En prolongement de ce qui est désormais considéré comme la taille critique d'un fournisseur, les donneurs-d'ordres recherchent des fournisseurs dits “matures” c'est-à-dire correspondant aux caractéristiques sus-présentées, mais aussi des fournisseurs faisant preuve d'une “autonomie” relative par rapport aux donneurs-d'ordres. Ainsi, il est de plus en plus demandé aux dirigeants de fournisseurs de diversifier leur clientèle et de relativiser la dépendance de leur entreprise envers un seul client. Néanmoins, au vu des regroupements entre grands clients, il n'est pas toujours aisé pour un fournisseur d'élargir sa clientèle. Durant un entretien, des chargés de “développement fournisseur” nous confiaient :

- Eric : « En France, la difficulté, c'est tous les regroupements qui ont eu lieu ces 15 dernières années : ex SNECMA qui est devenu SAFRAN (qui réunit un grand nombre de donneurs-d'ordres en tant que motoriste et accessoiriste, après y'a l'ex groupe Aérospatiale qui est devenu EADS Airbus... et le dernier en date, c'est Dassault... Donc une fois que tu as retiré tous ces donneurs-d'ordres, bah y'en a plus. Donc l'expansion, l'autonomie que pouvaient acquérir des fournisseurs comme MegaTube, c'est forcément hors frontière... d'où l'importance pour eux de montrer une maturité pour la maîtrise de leur Supply chain. »
- Vanessa : « C'est une maturité pour discuter long-terme. On ne veut pas perdre le fournisseur. Pour pas le perdre, il faut que lui aussi il fasse quelque chose pour ne pas être trop dépendant de nous, si nous on a un problème... C'est aussi avoir une capacité à discuter stratégie, long-terme... et ça on n'y arrivait pas parce qu'on était

happé par le terrain, des trucs qui merdaient, soit par une maturité pas présente. Et donc un fournisseur qui prenait ça comme une agression : “ouais vous voulez partir, ouais vous allez nous lâcher... Vous voulez réduire les prix pour aller ailleurs...” C’était toujours mal vécu et donc pas de relation possible... Le rôle du SD³⁵⁸ c’est ça, au delà du taux de service, c’est aller vers des relations sereines, professionnelles, contractuelles... Adultes, on va dire. »

D’une manière générale, il est cependant communément considéré que plus une entreprise dépend d’une autre entreprise, plus cette dernière aura de latitude pour imposer les volontés de ses employés à ceux de la première. Nous avons pu constater que des horizons de commandes fixes pouvaient varier selon les types d’activités, mais aussi selon les fournisseurs eux-mêmes, ce qui pourrait faire intervenir leur latitude à pouvoir peser dans la négociation au regard des dépendances plus ou moins relatives des acteurs. L’extrait qui précède montre, par ailleurs, la préoccupation au sein de certains donneurs-d’ordres de ne pas instancier des situations dans lesquelles les fournisseurs seraient exclusivement dépendants d’un donneur-d’ordres. Cette requête d’ouverture de leur clientèle auprès des fournisseurs tend, nous semble-t-il, à une complexification de la gestion des flux au sein des chaînes logistiques. Les dépendances relatives au sein des couples client-fournisseur sont ici mises en tension. Pour un client, s’assurer que ses fournisseurs pourraient subsister en cas de baisse significative de leurs commandes revêt un enjeu certain. Précisons tout de même que la cohabitation de ces deux perspectives n’est pas toujours aisée au sein même des donneurs-d’ordres. D’un côté, il s’agit, pour les acheteurs des clients, de minimiser les coûts d’acquisition, et de l’autre, de s’assurer de la pérennité des fournisseurs en leur demandant de ne pas être trop dépendants d’eux. Ces perspectives paradoxales soulèvent des difficultés chez le donneur-d’ordres, parfois au sein d’un service, parfois entre services. Comme l’explique Vanessa : « *Le rôle du SD c’est ça, au-delà du taux de service, c’est aller vers des relations sereines, professionnelles, contractuelles...* ». Mais les chargés de “développement fournisseur” rencontrent certaines obstructions face à leur conception des rapports clients-fournisseurs, et ce, pas uniquement de la part de leurs fournisseurs. La division fonctionnelle de leur propre entreprise s’avère également être une source de tensions potentielles. Les services ont tous des indicateurs à respecter, mais ceux-ci peuvent être de natures variées, voire contradictoires. Les différentes focales qui peuvent en résulter tendent à créer des tensions au sein des

³⁵⁸ *Supplier Development* : développement fournisseur.

entreprises, entravant parfois la déclinaison opérationnelle d’une vision plus globale de la gestion des rapports avec les fournisseurs. Le “développement fournisseur” n’a donc pas seulement pour impact la modification des pratiques et règles organisationnelles des fournisseurs, les chargés de “développement fournisseur” tendent également à insuffler des projets au sein de leur entreprise afin d’inviter leurs collègues à une redéfinition collective du fonctionnement interne. Ils sont d’ailleurs à l’origine de projets transversaux touchant divers services comme les achats, la logistique, la production... Il nous a souvent été rapporté que lorsque les dirigeants de PME arrivaient à ne plus se focaliser uniquement sur la gestion quotidienne de la production, et qu’ils envisageaient alors leur production sur un mode davantage prévisionnel et plus global, ils ne trouvaient pas toujours un interlocuteur chez leur client avec qui évoquer des questions plus stratégiques que la résolution ponctuelle d’un problème.

Notons également que le phénomène de “développement fournisseur”, tel qu’il se caractérise aujourd’hui au sein des chaînes logistiques du monde aéronautique, est relativement récent et qu’au fil des trois années de notre thèse, nous avons constaté une prise de conscience de certains employés de donneurs-d’ordres de ce que les difficultés rencontrés par leurs fournisseurs étaient souvent causées par des pratiques organisationnelles internes parfois inadaptés. Cette prise de conscience nous semble repérable lorsque des chargés de “développement fournisseur” chez les donneurs-d’ordres ne recourent plus uniquement à l’expression “maturité du fournisseur”, mais qu’ils lui adjoignent désormais l’expression “maturité de la relation client-fournisseur”.

4.1.3. Un “bon fournisseur” : un fournisseur qui parle aux fournisseurs

Un “bon fournisseur” est un fournisseur qui livre de bonnes pièces en temps et en heure, qui traite avec une clientèle variée, et pour finir qui s’inscrit dans une démarche de “développement fournisseur”. Nous avons interrogé le directeur de MegaTube, une PME en plein projet de réorganisation des moyens et méthodes de production, en rapport avec la démarche de “développement fournisseur” qu’il suit. Il a été contacté par le service de “développement fournisseur” de son client principal afin d’entrer dans une démarche d’amélioration visant à redéfinir et à faire progresser ses indicateurs. Furent mises en place des modifications dans les ateliers de production (par exemple un 5S, ou des indicateurs de charge/capacité sur les lignes de production...) mais également des démarches visant à adopter la méthode MRP2 dans la manière de conduire la production de l’entreprise. La mise

en place de ces actions participa visiblement à une amélioration considérable du taux de service du fournisseur qui passa de 40% à 80% en quelques mois. Néanmoins, le directeur nous expliquait qu’il reconnaissait que la limite de cette façon de conduire la production résidait dans le fait que si tous les acteurs d’une chaîne logistique ne se conforment pas à ce schème, tous ses efforts ne porteront pas leurs fruits. Si ses propres fournisseurs ne le livrent pas à l’heure, il est peu probable qu’il puisse lui-même livrer ses clients à l’heure. Le recours au MRP2 par ses logisticiens lui ayant fait reconsidérer son approche de la situation, il décida alors de propager cette démarche vers ses propres fournisseurs. **Il tente dès lors de propager ses nouveaux “besoins” ainsi que les moyens d’y répondre.** Cette génération de besoins appuyée par une recommandation de ce dirigeant aux dirigeants de ses fournisseurs à s’investir dans une démarche identique participe à la diffusion, le long des chaînes logistiques, des démarches de “développement fournisseur”, et d’outils-méthodes tels le MRP2 ou le 5S.

Par ailleurs, les fournisseurs ayant accepté de s’investir dans des démarches de “développement fournisseur” initiées par des donneurs-d’ordres peuvent être présentés tels des “exemples”. Lors de rencontres annuelles organisées par les donneurs-d’ordres, ils sont régulièrement invités à présenter leur entreprise, leurs résultats et les effets de la démarche de développement que l’entreprise a suivie. Les dirigeants de ces fournisseurs expliquent aux autres dirigeants des fournisseurs du donneur-d’ordres organisateur comment ils s’y sont pris afin d’améliorer significativement, entre autres, leur taux de service et comment ils gèrent désormais leur production. Par ce processus, il s’agit de faire en sorte que les méthodes de gestion proposées lors d’activités de “développement fournisseur” se répandent alors au sein des chaînes logistiques de proche en proche, d’un client vers ses fournisseurs. Il est ainsi exposé que chaque fournisseur, afin de pouvoir gérer au mieux sa production selon ces nouvelles méthodes, a tout intérêt à ce que celles-ci se diffusent également auprès de ses propres fournisseurs mais aussi auprès de ses homologues. En effet, le directeur de MegaTube nous relatait que s’il livrait à l’heure ses pièces mais que ses homologues livraient les leurs en retard, cela participait à désorganiser le fonctionnement général de la chaîne logistique. Par la suite, ces retards peuvent être répercutés vers les autres fournisseurs d’un même niveau, ce qui, lorsque les managers visent à gérer la production au plus juste, a engendré des désagréments comme des stocks, des sous-charges, etc.

En définitive, il se dégage une figure du “bon fournisseur” autour des résultats des fournisseurs en matière de maximisation des taux de service, et d’indices qualité ; mais cela en faisant co-habiter deux contraintes relativement contradictoires de tension des flux de production : la diminution des stocks et une diminution de la fenêtre³⁵⁹ de livraison. Un “bon fournisseur” est aussi un fournisseur qui veille à maîtriser au moins partiellement sa dépendance vis-à-vis de son principal client ; l’idée étant pour une PME d’avoir différentes sources de revenus. Il s’agit également pour les fournisseurs de croître (par regroupements de PME, achats de structures...) en termes de personnels et de moyens de production de sorte à fournir à leurs clients des pièces assemblées de plus en plus complexes et non des pièces élémentaires que le client devrait assembler lui-même. De cette façon, ils deviennent eux-mêmes organisateurs de la chaîne logistique amont, à la décharge de leurs clients. Pour se faire, ils sont invités à s’inscrire dans des démarches de “développement fournisseur” et au final se retrouvent eux aussi à prescrire et promouvoir un développement à leurs propres fournisseurs afin qu’ils répondent à leurs nouveaux besoins. Pour finir, les donneurs-d’ordres mettent en scène leurs nouvelles attentes vis-à-vis de leurs fournisseurs en présentant comme exemplaires certains fournisseurs en accord avec cette figure du “bon fournisseur”.

4.2. Différents types de “développement fournisseur”

Nous proposons, ici de questionner la préoccupation observable de grandes entreprises (avionneur ou rang 1) de propager « *les bonnes méthodes* » de gestion de production dans un souci de ressemblance organisationnelle. A travers l’émergence de la fonction “développement fournisseur” au sein de ces entreprises, l’un des motifs explicités par les personnels relevant de cette fonction est de s’assurer de la capacité de leurs fournisseurs à livrer en temps et en heure ce qui leur est commandé tout en répondant à leurs demandes de diminution des délais et des prix de vente (ou tout du moins leur maintien). L’enjeu de cette mise aux normes envisagée comme un processus de rationalisation des PME fournisseurs est double :

- du point de vue du donneur-d’ordres, il s’agit de mettre en place chez ses fournisseurs des pratiques et règles organisationnelles proches des siennes. Cette perspective repose sur deux principaux postulats : 1) « *les bonnes pratiques sont bonnes pour tout le monde* »³⁶⁰, et 2) adopter une culture commune (des principes,

³⁵⁹ Définie par les critères de calcul du taux de service.

³⁶⁰ Prononcé par un responsable des achats chez un gros donneur-d’ordres lors du séminaire de clôture d’APOSAR.

perspectives et un langage communs) permet une amélioration des échanges et du fonctionnement global de la chaîne logistique ;

- du point de vue des fournisseurs, il s'agit de faire preuve de leur bonne volonté à faire progresser leurs compétences gestionnaires dans le sens de leurs clients et ainsi d'exprimer leur engagement dans le processus d'amélioration de la chaîne logistique en tentant de répondre aux contraintes/exigences de diminution des délais et de diminution de coûts de production.

Ce “développement fournisseur” est impulsé à travers diverses prestations, en particulier par des audits et interventions de consultants auprès de fournisseurs. Ces consultants peuvent être :

1. des employés de clients, comme des ingénieurs de terrain³⁶¹ ;
2. des consultants externes à la relation client-fournisseur employés par les fournisseurs eux-mêmes ;
3. des employés de clients (souvent les mêmes que les premiers) envoyés par TechniGood.

Nous ne pouvons prétendre à une approche homogène de ces trois types d'interventions, compte tenu des difficultés intrinsèques à l'accès à de tels terrains. Pour les deux premières, notre corpus se constitue principalement d'entretiens avec des employés de grandes entreprises et de consultants “indépendants”³⁶². Pour la troisième, nous avons pu suivre des interventions de consultants opérant pour le compte de TechniGood auprès de fournisseurs³⁶³. En cela, notre analyse ne se réclame pas d'une comparaison entre des interventions effectuées dans des cadres différents, nous cherchons davantage à en faire émerger certains points qui nous semblent pertinents pour notre analyse des rapports clients-fournisseurs.

Nous placer dans une telle perspective nous invite à mener l'étude de la mise en projet de l'organisation visant à cadrer les rapports inter-organisationnels suivant les logiques “*Lean Manufacturing*” et MRP/MRP2. Il s'agit de prendre en considération la portée structurante de

³⁶¹ Ce sont des ingénieurs chargés d'intervenir auprès des fournisseurs de façon à résoudre des problèmes ou à améliorer le fonctionnement des entreprises de la chaîne logistique.

³⁶² Dans le sens où le consultant fait partie d'une organisation qui peut avoir pour client à la fois de petites PME ou de grandes entreprises.

³⁶³ Ces consultants sont des employés de donneurs-d'ordres dont une partie du temps est dédiée aux interventions sous la tutelle de TechniGood (de l'ordre de quelques journées par mois)

la mise en place d'outils-méthodes (tels des supports de logiques plus globales comme le MRP/MRP2 ou le *Lean Manufacturing*). Ces outils-méthodes supposent des modifications organisationnelles qui se révèlent être de plus en plus prises en compte lors de la sélection de fournisseurs ou durant la ré-évaluation des contrats.

4.2.1. Développement de la compétence logistique chez les fournisseurs

Le “développement fournisseur”, qui s'argumente en termes de gestion des flux logistiques, s'articule sur une modification profonde des modes de production. Comme nous l'expliquions précédemment, les avionneurs ont tendance à réduire le champ de leurs activités à ce qu'ils nomment leur “cœur de métier”, ce qui a participé à un développement important d'un tissu de fournisseurs et sous-traitants plus ou moins spécialisés chargés de la fabrication des pièces et de leurs assemblage, l'avionneur se chargeant alors principalement de la conception³⁶⁴ et de l'assemblage final. Cette évolution de la chaîne logistique combinée aux demandes des clients des avionneurs (compagnies aériennes et autres) visant une diminution des délais et des prix de vente, se caractérise par un souci d'optimisation des pratiques organisationnelles. Ce projet d'optimisation se concrétise par la mise en place d'actions et méthodes visant une synchronisation des flux de production des entités constitutives de la chaîne logistique.

Cédric³⁶⁵ nous confie : « ... je pense qu'un levier qui s'est très généralisé dans l'industrie est de travailler sur ces ratios financiers, stocks, en cours. Du coup LogE, ça permet de diminuer la surface mobilisée, de dégager du cash, et d'être capable d'investir ailleurs que dans les stocks... Ce qu'on vise à travers ça, c'est gagner en efficacité, en gain, c'est-à-dire, une grande idée de base était de dire : aujourd'hui on travaille sur les coûts de production, à un moment donné il faut zoomer en arrière, il n'y a pas que les coûts de production, il y a des coûts annexes, il y a le prix achat, mais il n'y a pas que le prix achat, il y a le coût du stock, le coût des LogE³⁶⁶, des taux de services, tout ça pèse dans l'entreprise. Et donc, nous travaillons sur ces leviers là, et laissons le coût de production ; il y a des choses à aller gratter ailleurs que de gagner trente secondes sur un tournage... qui peuvent

³⁶⁴ Notons que de plus en plus certaines activités de conception sont elles-mêmes externalisées.

³⁶⁵ Responsable du projet LogE centré sur l'amélioration de la partie achat-approvisionnement des protocoles logistiques chez BigSet (fournisseur de Rang 1 d'importants sous-ensembles du produit final).

³⁶⁶ Au sens de coûts provenant d'une mauvaise synchronisation des flux de production au sein de la chaîne logistique.

dégager du cash et de l'efficacité industrielle. Mais pour faire ça, il ne faut pas être dans une période de croissance de folie, parce que je rappelle que le premier élément de cash, c'est de livrer le client. Et quand on est en recherche de capacité, pour faire toujours plus, on ne peut pas mettre nos énergies partout. »

Tout d'abord, dans cette optique de diminution des coûts, l'option essentiellement retenue par les donneurs-d'ordres consiste en une réduction des stocks et encours de production qui, selon une logique financière, relèvent d'une immobilisation de capitaux. Cette option de diminution des stocks intermédiaires de production ayant été retenue — que l'on peut voir comme diminution de marges de manœuvre, des « slack »³⁶⁷ organisationnels³⁶⁸—, il incombe aux logisticiens de mettre en place des méthodes qui leur permettent de répondre à de nouvelles contraintes issues de la nécessité d'une synchronisation plus précise des flux, tout en évitant les arrêts de chaînes de production³⁶⁹. Il s'agit là d'un mouvement combinant une diminution des « slacks », une augmentation des rythmes de production et un accroissement des interdépendances des acteurs. La réduction des stocks intermédiaires de production suppose que les différents acteurs soient plus **performants** (en termes de réductions des délais et des encours), qu'ils **maitrisent** mieux la conformité des livraisons selon le planning, et pour finir, qu'ils puissent en **rendre compte** grâce à des outils et méthodes adoptés et reconnus comme tels. Le tableau ci-dessous résume, dans les grandes lignes, la situation dans laquelle le “développement fournisseur” émerge.

D'une certaine manière, les donneurs-d'ordres reportent sur leurs fournisseurs ces nouvelles contraintes (ou du moins les accentuent) ce qui suscite une forte tension entre deux impératifs :

- la nécessité de diminuer les délais, ce qui pourrait se faire par une augmentation des stocks de sorte à pallier les aléas ;
- et la nécessité de diminuer les coûts engagés dans la production, ce qui pourrait être atteint par une production groupée, sur un laps de temps plus long, de pièces similaires.

³⁶⁷ Au sens de James G. March : « Le slack est la différence entre les ressources de l'organisation et l'ensemble des demandes auxquelles elle doit répondre » (James Gardner March, 1991, p. 184).

³⁶⁸ Cette diminution participe à l'intensification des temps de production, car un « slack » de ressources opère tel un “sas” temporel entre une organisation concernée et ce à quoi elle est liée (Mayère & Vacher, 2005).

³⁶⁹ « Les arrêts de chaîne de production » forment un élément capital dans la compréhension des rapports clients-fournisseurs. En général, lorsqu'il y a un arrêt de chaîne de production d'un avionneur, celui-ci est censé adresser des sanctions pécuniaires relativement lourdes aux fournisseurs identifiés comme responsables. Néanmoins, les avionneurs reconnaissent souvent ne pas les appliquer.

Situation	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence - Pression des clients des avionneurs visant une diminution des délais et des coûts 	
Orientations : principes gestionnaires associés à la financiarisation de l'économie	Définition de / recentrage sur “cœur de métier”	
	Externalisation	Délocalisation
Transformations liées à l'externalisation	Présenté comme reposant sur la question des délais et des stocks de production	
Décomposition des principes gestionnaires en objectifs de gestion de production	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution des encours et des stocks afin de diminuer les capitaux engagés dans la production à un temps t - Diminution des délais et flexibilité accrue au niveau des périodes de commandes (diminution des durées d'engagement du client vis-à-vis de leurs fournisseurs) 	Diminution des coûts de production par une délocalisation d'une partie de la production dans les pays à bas coûts. Ceci concerne principalement les pièces élémentaires ³⁷⁰
Solutions retenues : au niveau de la planification et des relations clients-fournisseurs	Développement des compétences MRP des fournisseurs afin qu'ils gèrent leur production (et se fournissent en matières premières à temps) sans créer des stocks de pièces que le client ne s'engage pas à prendre	Essentiellement l'assurance qualité

Tableau 6 : Circonstances de l'essor du “développement fournisseur”

Nous avons eu l'occasion de visiter différentes PME et avons identifié une entreprise dans laquelle, pour pallier la diminution des “fenêtres de livraison”³⁷¹, le mode de fonctionnement choisi était de constituer des stocks. Le patron nous faisait par ailleurs remarquer que son “taux de service”³⁷² était bon. Néanmoins, il déplorait le fait que ses clients diminuaient au fur et à mesure leurs commandes. Dans d'autres PME, les gestionnaires de production, afin de diminuer leurs coûts de fabrication, regroupent des commandes en lots de sorte à ne pas perdre de temps dans les modifications des configurations des machines ; toutefois ce mode de fonctionnement, s'il a l'intérêt de répondre à l'impératif de diminution des coûts, permet difficilement le respect des délais de livraison et engendre des stocks. L'une

³⁷⁰ Pièces nécessitant moins de compétences techniques pour leur réalisation.

³⁷¹ Nous appelons “fenêtre de livraison” la différence entre la date de livraison demandée par le client et la date à laquelle cette pièce est supposée alimenter les chaînes de production du client.

³⁷² Rapport entre le nombre de produits livrés à l'heure et le nombre de produits livrés en retard.

des autres difficultés à laquelle se confrontent certaines PME concerne l’approvisionnement en matières premières. Tout d’abord, il peut arriver que des fournisseurs de matières premières ne les vendent qu’en grandes quantités. D’autre part, les délais de livraison de certaines de ces matières premières (comme des alliages d’aluminium spécifiques à la construction aéronautique) sont particulièrement longs par rapport aux horizons de commandes fermes des clients de ces PME. Dans l’ensemble, il n’a pas été rare de rencontrer des gérants de PME expliquant “qu’ils avaient des lacunes” en matière de gestion logistique et que respecter les contraintes propagées par leurs clients n’était pas chose aisée. Qui plus est, les outils-méthodes sont toujours adaptés à ces jeux de contraintes. Au sein de certaines PME sont parfois utilisés des GPAO³⁷³ qui ne permettent pas de différencier ce qui relève des commandes fermes, du flexible ou bien du prévisionnel.

Ce dernier point nous permet d’insister à nouveau sur la tension entre les dimensions contraignantes et habilitantes des outils-méthodes de gestion tout en les resituant dans une dynamique temporelle de co-adaptation avec le cadre organisationnel (Terssac & Bazet, 2007 ; Roux, 2003). Le recours aux outils-méthodes de gestion suppose une modélisation de l’activité qui se caractérise par une formalisation des règles de contrôle (au sens de la sociologie de la régulation développée par Jean-Daniel Reynaud et prolongée par Gilbert de Terssac). Ces outils-méthodes sont alors des supports de contraintes et d’habilitations car leur introduction modifie, formalise une gamme des actions possibles en délimitant l’espace d’actions. Cette introduction participe à la transformation de pratiques et règles organisationnelles dans l’organisation, mais comme le précise la sociologie de la régulation, il ne s’opère pas seulement une adaptation de la structure organisationnelle aux outils-méthodes. Les outils-méthodes se trouvent eux-mêmes pris dans des démarches d’appropriation qui peuvent conduire leurs utilisateurs 1) à les détourner des usages pour lesquels ils avaient été pensés et/ou 2) à prescrire une modification des outils-méthodes eux-mêmes. Il n’est pas rare, en effet, de constater que des utilisateurs d’ERP sollicitent leurs développeurs afin d’y porter certaines modifications (Grabot et al., 2008). Plutôt que de postuler l’attribution de la primauté d’un mode de fonctionnement à un outil-méthode ou à une perspective gestionnaire, il s’agit de considérer l’émergence d’outils-méthodes ou de nouvelles fonctionnalités ainsi que des pratiques et règles organisationnelles comme participant d’une même dynamique. Dans le cas de l’introduction de l’outil-méthode PREVI nous verrons que celui-ci n’est pas

³⁷³ Gestion de Production Assistée par Ordinateur

considéré comme utilisable en l'état par les managers de la PME étudiée. Confronté au contexte d'utilisation de l'outil-méthode, les acteurs en viennent à proposer des modifications à destination de développeurs de cet outil-méthode. D'une manière générale, nous pensons que les outils-méthodes véhiculent des schèmes interprétatifs relatifs à des situations de production et qu'en cela, ils peuvent être vus comme des médiateurs, vecteurs de réflexivité chez les acteurs, entre : 1) des pratiques organisationnelles identifiées et systématisées comme relevant de « *bonnes pratiques* », et 2) les pratiques et règles organisationnelles ayant cours au sein d'une organisation. Les outils-méthodes, en ce qu'ils proposent des espaces d'actions, participent à une évolution des perspectives des acteurs en favorisant l'identification et la jonction de certaines conséquences et conditions de production.

Jean-Michel Plane et Olivier Torrès relatent que « (...) l'intervention-conseil implique de nombreuses transformations qui peuvent parfois remettre en cause profondément le fonctionnement classique de la PME : le conseil induit souvent de formaliser ce qui est informel, d'explicitier ce qui est implicite, de "procéduraliser" ce qui est processuel... En somme, le conseil peut s'avérer un facteur qui remet en cause les principales caractéristiques spécifiques de la PME » (Plane & Torrès, 1998, p. 3). L'objet du “développement fournisseur”, soutenu par une activité de consultance, est de modifier les pratiques et règles organisationnelles des PME concernées afin que, par l'adoption d'outils-méthodes développés autour des logiques MRP/MRP2 et/ou du *Lean Manufacturing*, elles répondent toujours mieux aux exigences de leurs clients. Les donneurs-d'ordres génèrent (ou répercutent) des contraintes et proposent des moyens très spécifiques d'y répondre qui portent en eux un modèle organisationnel et de relations inter-entreprises.

Pour explorer ceci plus avant, nous détaillons ci-dessous trois cadres différents d'interventions :

- les interventions directement engagées par un client envers ses fournisseurs,
- les interventions de consultants à l'initiative de managers d'une entreprise,
- et pour finir, les interventions encadrées par des organismes tels que TechniGood.

4.2.2. Les interventions directement opérées par le client

Ce travail de “développement fournisseur” prend forme tout d'abord chez les donneurs-d'ordres. Des cellules spécialisées sont mises en place afin de réfléchir aux pistes potentielles d'amélioration de la chaîne logistique. Ces réflexions peuvent alors se transformer en actions auprès du fournisseur : actions sur des processus particuliers, et/ou actions de réorganisations

plus importantes de la chaîne logistique et des méthodes de gestion de la production. C’est ce qu’a étudié Olivier Telle sur son terrain de recherche : « Dans la pratique, toutes ces actions consistent à s’assurer de la performance des processus productifs autant qu’administratifs des couples Airbus/Fournisseur. Pour y parvenir, des équipes d’intervenants Airbus (Supplier Development et Supplier Projects), mandatés par les acteurs Airbus de la relation, ont la responsabilité du diagnostic de chaque situation particulière, puis du lancement et de la réalisation d’actions d’améliorations réalisées conjointement avec le fournisseur. Ces actions se matérialisent aussi bien par de simples revues de processus³⁷⁴, que par des refontes des organisations des ateliers ou des (re)mises à niveaux conceptuelles liées aux objectifs de flexibilité et de réactivité exigés à chaque fournisseur » (2003, pp. 21–22).

En général, les intervenants sont des ingénieurs de terrain plus ou moins dédiés à ce genre de tâches. Ils sont chargés de diagnostiquer et/ou résoudre des problèmes³⁷⁵ momentanés ou plus profonds chez leurs fournisseurs³⁷⁶. Les autres interventions dont l’objet peut aller jusqu’à une réorganisation plus globale des pratiques et règles organisationnelles du fournisseur sont généralement impulsées par les clients et consenties³⁷⁷ par les fournisseurs.

4.2.3. Les interventions opérées par un tiers extérieur indépendant

Il s’agit là des interventions mandatées par les entreprises elles-mêmes. Ces interventions sont sollicitées par des managers d’entreprises dans un but de diagnostic et d’amélioration des pratiques et règles organisationnelles ou pour mener des actions de formation auprès du personnel. Le recours à la consultance peut également résulter d’une demande faite par des dirigeants à des consultants experts afin d’intervenir de manière à appuyer leurs propres diagnostics. Valérie Boussard, lorsqu’elle relate les interdépendances au sein de l’espace gestionnaire, relève fort justement que « pour être un vrai manager, il faut correspondre à la figure idéalisée par le discours. Dans ce cadre les dispositifs deviennent des accessoires indispensables pour “jouer” le rôle de manager. Parce qu’ils incarnent et disent le logos gestionnaire, ils permettent d’être un manager » (Boussard, 2009, p. 109). De ce point de vue,

³⁷⁴ Entendues comme un suivi des processus de production afin d’identifier et de délimiter des problèmes, ou plus simplement en tant que contrôle.

³⁷⁵ L’identification d’un problème est toujours liée à la définition des situations et des référentiels sur lesquels les acteurs s’appuient. Il s’agit ici principalement des référentiels liés aux « bonnes pratiques ».

³⁷⁶ Notons aussi que les personnels chargés de ce travail peuvent également être amenés à travailler sur le développement d’une culture MRP au sein de leur propre entreprise.

³⁷⁷ Ce consentement peut-être vu comme l’expression d’un engagement plus ou moins forcé du fournisseur vis-à-vis de son client.

l’appel à la consultance par les managers peut avant tout viser à fournir les signes prouvant la conformité et la capacité à maîtriser la situation par une conformité au cadrage gestionnaire : signes déployés à destination des employés de l’entreprise dont ils font partie³⁷⁸. Il peut également s’agir, pour l’entreprise, d’attester de son souci envers ses clients et fournisseurs d’entrer dans des démarches d’amélioration, et ce grâce à une expertise « sous-tendue par un raisonnement visant l’optimisation de la performance et par l’instauration de démarches rationnelles, méthodiques et contrôlées. Elles (les interventions des consultants) transforment profondément les organisations dans lesquelles elles s’inscrivent en introduisant de nouvelles normes d’action mais aussi des structures et des techniques différentes » (Boussard, 2009, p. 100).

D’une manière générale, le consultant joue également une fonction média en ce qu’il rend préhensible des règles organisationnelles qui n’étaient pas nécessairement pratiquées jusqu’alors par les personnels de l’entreprise. Dans ce sens, il pose un filtre qui établit ce qui doit/peut être perçu et comment le percevoir. L’introduction de nouveaux outils-méthodes participe à une modification des schèmes interprétatifs des situations de co-production et incite conjointement à la mise en place de « *bonnes pratiques* », de normes d’action, invitant alors les différents acteurs à les questionner en fonction de leur légitimité et de leur dimension habilitante³⁷⁹ en rapport à ce qui est pré-défini comme “professionnalisme”. Ce qui se redessine lors de ces modifications des pratiques et règles organisationnelles, ce sont les contours des agirs individuels et collectifs. Ce mouvement soulève alors, pour les acteurs concernés, des tensions de légitimité entre anciennes et nouvelles pratiques et règles organisationnelles (Bazet & Mayère, 2004). Il y a un déplacement dans ce qui est considéré comme bon de faire et donc dans la définition de ce qui doit désormais être entendu par “professionnalisme”.

4.2.4. Les interventions opérées par TechniGood

Comme nous l’introduisons dans le chapitre précédent, TechniGood est un organisme auquel recourent des donneurs-d’ordres afin de coordonner leurs interventions auprès de fournisseurs ou sous-traitants. Son protocole officiel d’intervention est le suivant :

³⁷⁸ Leurs subalternes, leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques. Il s’agit là, pour ces managers, d’une recherche de légitimité, en se conformant à l’idée du “bon professionnel” qui prend des décisions raisonnées.

³⁷⁹ Dans le sens où une règle pose la définition d’un pouvoir-faire et faire-faire légitime et est toujours à la fois contraignante et habilitante (Giddens, 1984).

1. Des responsables des donneurs-d'ordres identifient des fournisseurs ou sous-traitants auprès desquels ils aimeraient intervenir afin d'améliorer leur performance. Ces interventions sont motivées par :
 - a. la volonté de développer les compétences logistiques d'un fournisseur déjà performant, mais en lequel les donneurs-d'ordres perçoivent un “potentiel d'amélioration”, ou qui peut se trouver dans une situation faiblesse, telle que de perte financière, dont il s'agit de le sortir avant qu'elle ne mette en danger la relation d'approvisionnement ;
 - b. la nécessité de développer des compétences logistiques chez des fournisseurs dont les livraisons sont relativement peu fiables et dont les compétences logistiques ne correspondent pas aux attentes de leurs clients.
2. Si un même fournisseur est identifié par deux clients ou plus, des personnels de TechniGood et des donneurs-d'ordres concernés engagent, avec l'accord du fournisseur, un diagnostic de ce dernier selon les critères d'une grille d'évaluation mise au point par l'IAQG³⁸⁰ (annexes 6 à 9 pp. IX-XII)³⁸¹.
3. Une fois le diagnostic dressé, des outils-méthodes³⁸² “standards” sont proposés au fournisseur en rapport avec les “lacunes” identifiées. Puis, les personnels des donneurs-d'ordres et ceux du fournisseur se réunissent afin de discuter de la faisabilité des options retenues et établissent un plan d'action.
4. Il s'en suit une phase durant laquelle ces personnels travaillent à la modification des pratiques et règles organisationnelles du fournisseur par la mise en place conjointe d'outils-méthodes “standards” sélectionnés.
5. Pour finir, les personnels de TechniGood évaluent les retombées des interventions.

³⁸⁰ International Aerospace Quality Group.

³⁸¹ Les annexes correspondent à une partie de la grille utilisée afin d'évaluer les compétences en planification et pilotage de production. Elle propose un classement, sur une échelle de un à cinq, des entreprises auditées selon des critères de gestion des processus de production (prévision et *feedback* entre opérationnels et encadrement), d'organisation, d'outils et de contrôles métriques (auto-évaluation). En bas du classement, on retrouve les entreprises qui correspondraient à des organisations ne tenant pas compte des prévisions à plus ou moins long terme de leurs clients et/ou n'en ayant pas les possibilités techniques ; ou des organisations dont les prérogatives des salariés ne sont pas particulièrement formalisées. A l'inverse, le haut du classement renvoie aux entreprises dont le mode de fonctionnement est basé sur la prise en compte des prévisions, sur une amélioration continue, et sur des liens serrés avec leurs clients et propres fournisseurs.

³⁸² Majoritairement en lien avec le MRP/MRP2 et/ou le *Lean Manufacturing*.

Il nous semble y avoir une certaine concomitance des définitions des problèmes et des solutions qui n'est pas sans rappeler le modèle du “Garbage Can”³⁸³ de James G. March (1991). Les grilles employées lors des audits définissent les critères de “bon fonctionnement” des entreprises³⁸⁴, et à chaque critère sont associés outils et méthodes visant leur amélioration. Du fait de l'aspect relativement sélectif des éléments du tableau d'évaluation, nous nous permettons, à l'instar de Herbert A. Simon (1983, pp. 59–61) d'émettre l'hypothèse d'un enchevêtrement des fins et des moyens et de ce fait d'insister sur une confiance apparente placée dans les outils-méthodes comme garants d'une certaine expertise en ce qui concerne l'efficacité des règles organisationnelles de l'entreprise. Ainsi, Patrice (ancien “responsable achat” chez un gros donneur-d'ordres) nous faisait d'ailleurs remarquer à plusieurs reprises que les moyens sont trop souvent envisagés comme fins, puis, que dans l'entreprise pour laquelle il travaillait précédemment, il y avait un kit de méthodes associé à l'idée qu'il fallait les appliquer indépendamment des contextes et types d'entreprises. Il remarque « ... *c'est qu'il y a une boîte à méthodes et qu'ils veulent les appliquer partout, mais dans une petite entreprise, ça la tue !* ». Valérie Boussard, remarque très justement qu' « en définissant les problèmes, ces savoirs donnent aussi les solutions adaptées et rendent le groupe indispensable à leur réalisation, de par les connaissances pratiques possédées. » (Boussard, 2009, p. 107).

C'est dans un tel cadre que nous avons pu observer les interventions de “développement fournisseur” au sein de deux entreprises. Dans les deux cas, nous avons rejoint les projets en cours de route, nonobstant quelques différences concernant leurs états d'avancement. Dans le premier cas, nous avons principalement assisté à la fin de la mise en place d'une démarche 5S dans des ateliers de production. Dans le second cas, nous avons assisté aux réunions post audits durant lesquels auditeurs et audités décident des axes d'amélioration selon lesquels ils s'engagent conjointement à travailler.

³⁸³ « (...) an organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work » (Cohen, March & Olsen, 1972, p. 2). « (...) une organisation est un ensemble de choix à la recherche de problèmes, des interrogations et des ressentiments en attentes de situations de décision dans lesquelles elles seront peut-être exposées, de solutions en attente de questions desquelles elles seront peut-être la réponse, et de décideurs à la recherche de travail » (notre trad.). La prise de décision selon le modèle du “Garbage Can” réside alors dans l'idée de rencontres opportunes entre des problèmes, des solutions (en recherche de problèmes) et des opportunités de choix.

³⁸⁴ Plus précisément celles du monde aéronautique.

Ces cadres, bien que relevant de démarches distinctes, engendrent tous des interventions dont l’objet est l’amélioration contrôlée de la performance du fonctionnement de l’entreprise par une définition rationalisée/rationalisante du couple problèmes – solutions. De plus, les différents intervenants que nous avons rencontrés avaient tous suivi des formations à la logique MRP/MRP2 et/ou au *Lean Manufacturing* soit durant leur cursus scolaire, soit par des formations certifiantes (BASICS, APICS...).

Conclusion de chapitre

Dans ce chapitre, nous avons tenté de rendre compte d’éléments qui participent ou cadrent les démarches de “développement fournisseur” en tant que prescriptions adressées aux fournisseurs par les donneurs-d’ordres. Ces éléments nous semblent constituer des clefs d’interprétation et de compréhension de ce qui s’échange dans les scènes interactionnelles lors de ces démarches. Nous avons introduit les pourtours de ce que nous qualifions d’idéologie gestionnaire en nous appuyant notamment sur les travaux de Valérie Boussard (2001a, 2008). Elle explique que le logos gestionnaire repose sur trois principes : maîtrise, performance et rationalité. En s’intéressant à la propagation des principes gestionnaires, nous expliquons que l’un des facteurs qui nous semblait relativement important résidait dans l’incarnation de méthodes de gestion dans des outils. Nous envisageons alors le travail de “développement fournisseur” comme un vecteur de propagation de cette idéologie, de ces principes gestionnaires, dans la mesure où les démarches mises en œuvre consistent à constituer des couples problèmes – solutions, solutions élaborées autour de l’implantation d’outils-méthodes de gestion.

Envisager ainsi les démarches de “développement fournisseur” nous a conduit à introduire l’idée de « dénaturation » des PME proposée par Olivier Torrès (1997) tant il nous semble que l’objectif de ces démarches réside dans la transformation des PME. Il s’agit d’envisager deux types de PME : classique et managériale. L’idée de « dénaturation » propose de considérer le passage de la PME dite classique à la PME dite managériale. Nous reviendrons plus amplement sur ce point dans le chapitre 8. Toutefois, considérer les démarches de “développement fournisseur” comme participant de ce mouvement, que nous nommons processus de rationalisation organisationnelle, nous mène à considérer ces transformations des PME à l’aide d’une approche communicationnelle par laquelle nous

questionnons les tensions de logiques et modèles organisationnels dans leurs manifestations durant le travail de “développement fournisseur”.

Toujours dans la perspective de fournir des éléments de cadrage à notre analyse, nous avons terminé ce chapitre en précisant les différents types d’interventions relevant du “développement fournisseur”, et en présentant la figure du “bon fournisseur” dressée par les donneurs-d’ordres. Nous considérons cette figure comme un support de ces démarches de “développement fournisseur” dans la mesure où elle constitue une image de leur objectif. Elle est présentée comme un objectif de « *maturité* » à atteindre pour les fournisseurs. Un “bon fournisseur” est défini par les donneurs-d’ordres comme un fournisseur autonome, mais aussi dépendant vis-à-vis de ses clients, comme un fournisseur qui livre à l’heure, et en cela qui se conforme aux « *bonnes pratiques* » édictées par les donneurs-d’ordres. Et pour finir, un “bon fournisseur” est un fournisseur qui démontre aux autres fournisseurs les bienfaits de ces démarches et « *bonnes pratiques* » gestionnaires.

Dans les deux chapitres suivants, ces éléments, relevant de prescriptions de donneurs-d’ordres, nous permettrons de prendre une certaine distance par rapport aux scènes interactionnelles que nous analysons et ainsi de réintroduire des effets de cadrage non toujours « *présentifiés* » explicitement. Dans le chapitre 7, nous proposons une étude du travail de “développement fournisseur”, en tant que participant du changement organisationnel, par le biais d’analyse de scènes interactionnelles dans lesquels ces éléments sont autant d’actants explicités ou non. Dans le chapitre 8, nous préciserons la dynamique du changement organisationnel, et caractériserons les pendants de la rationalisation organisationnelle des PME. Nous porterons une attention particulière à la propagation des principes gestionnaires à travers le travail mutuel des outils-méthodes et des organisations. Ce qui nous fera revenir sur l’idée d’isomorphisation dans ce dernier chapitre comme le fait de la propagation de logiques gestionnaires.

Chapitre 7

Le travail de “développement-fournisseur” comme processus de médiation : un travail de re-contextualisation des outils-méthodes

Dans ce chapitre, nous nous appuyons sur le cadre précédemment établi afin d’analyser des interventions de consultants mandatés par TechniGood et chargés de définir, puis mettre en place, des démarches d’amélioration portant sur la gestion de la production auprès de fournisseurs – sous-traitants du secteur de l’aéronautique. La démarche globale est la suivante : 1) établissement/suivi d’une grille d’évaluation (dans notre cas, il s’agit de la grille IAQG), 2) évaluation *in situ* des pratiques et règles organisationnelles de la PME par les consultants, 3) proposition d’outils-méthodes, 4) sélection communes des outils-méthodes entre les consultants et les managers, puis mise en place de l’outil-méthode retenu. En cela, nous ne nous intéressons pas centralement à la mise en pratique des outils-méthodes en termes d’utilisation (déviante ou non...), ni en ce que l’introduction d’un outil-méthode peut modifier ou renforcer les jeux de pouvoir entre personnels d’une organisation. Nous nous intéressons davantage aux scènes interactionnelle constituées dans ces processus visant à la propagation d’outils-méthodes d’une organisation vers une autre, et ici, plus particulièrement en ce qui concerne le travail mené autour d’implantation d’outils-méthodes comme PREVI³⁸⁵ ou le 5S³⁸⁶. Précisons dès lors que par travail de “développement fournisseur”, nous n’entendons pas une activité qui serait l’apanage de consultants ou plus généralement d’intervenants extérieurs à une PME sous-traitante ; au contraire, nous considérons ce travail comme un travail partagé, distribué, auquel participent divers acteurs/actants : les personnels (managers, chefs d’ateliers...) de ces PME, des outils-méthodes, des grilles d’évaluation, des consultants, des pratiques et leurs conditions invoquées par les acteurs... Néanmoins, que le travail soit partagé, distribué, ne signifie en rien que cette activité soit envisagée comme dénuée de jeux de pouvoir ou comme relevant d’une nécessaire symétrie des rapports et des

³⁸⁵ Outil-méthode basé sur la logique MRP2 qui vise à mettre en forme les données permettant de croiser prévisionnels fournis par les clients et capacités à répondre aux variations de ces prévisions.

³⁸⁶ Outil-méthode basé sur les principes *Lean Manufacturing* : gestion visuelle des flux de production, et amélioration continue. Cet outil-méthode se caractérise par un souci particulier du maintien d’un certain ordre dans les ateliers.

influences entre les acteurs. Partager, distribuer, relève de la dialectique du contrôle dans la mesure où il est question de recours à des ressources d’allocation, mais aussi d’autorité.

Précisons, d’ores et déjà, que nous abordons ici les deux cas étudiés de manière à en faire ressortir les éléments qui nous semblent particulièrement prégnants dans notre compréhension du travail de “développement fournisseur”. Nous exprimons ces éléments en fonction des points majeurs de notre cadrage théorique. Ainsi, nous nous attacherons particulièrement à identifier ce qui nous semble agissant dans les scènes interactionnelles, comme les schèmes interprétatifs et actionnels, les pratiques et règles organisationnelles, les contraintes et conditions afférentes, les principes invoqués... Nos observations nous conduiront à envisager les tensions³⁸⁷ qui se constituent et/ou s’expriment durant les scènes interactionnelles qui participent du changement organisationnel. Réintégrer ces tensions dans l’analyse suppose, en retour, de rediscuter ce cadre théorique. Nous proposerons alors, dans le chapitre qui clôturera ce travail, de reprendre les éléments identifiés ici afin de préciser les tensions qui se jouent, et ainsi dépeindre le changement organisationnel comme résultant d’une dynamique entre “organisation en action” et “organisation en projet” à laquelle les modèles organisationnels inscrits dans les outils-méthodes participent.

Dans un premier temps, nous nous intéressons au cas de l’introduction de l’outil-méthode PREVI par un ingénieur mandaté par TechniGood auprès de managers de la PME ChimIndus. Nous mettrons, ici, particulièrement l’accent sur le travail de l’outil-méthode : dans ce qu’il participe de modifications de perspectives des managers de la PME et qu’il se retrouve lui-même transformé en retour. Nous insisterons sur les tensions qui se tissent autour de conceptions différenciées quant à la gestion de production. D’un côté, l’outil-méthode, empreint de la conception des ingénieurs des DO de la “bonne” gestion de la production, de l’autre, la conception des managers de la PME. Nous explicitons ici comment ces différentes approches de la gestion de la production sont mises en tension, puis, comment ces tensions participent à une mise en forme de l’ “organisation en projet”.

³⁸⁷ Tension se rapproche ici de l’idée de « Conflict » telle qu’Anthony Giddens la présente : « We have to recognise two senses of the term 'conflict', as many writers have pointed out. One is conflict as opposition or division of interest; the other is conflict as actual struggle between actors or groups: in my terminology, conflict that occurs on the level of social practices » (1979, p. 131). « Comme de nombreux auteurs l’ont pointé, nous devons reconnaître deux significations du terme “conflit”. L’un renvoie à l’idée d’opposition ou de division d’intérêt ; l’autre fait référence à la lutte, aux disputes, entre acteurs et groupes d’acteurs : dans ma terminologie, c’est un conflit qui s’exprime au niveau des pratiques sociales » (notre trad.).

Dans un second temps, nous nous intéressons à l’introduction de l’outil-méthode 5S auprès des Responsables d’Atelier (RA) de la PME Toutenun. Le contexte est quelque peu différent. Dans le cas de PREVI, l’outil-méthode est, de prime abord, un équipement destiné aux managers de la PME ; dans celui du 5S, l’outil-méthode vient cadrer l’activité organisationnelle dans les ateliers de production. Après une exposition de ce qu’est le 5S, nous présenterons l’imbrication qui s’opère entre le discours du Responsable de Production (RP) et les principes portés par l’outil-méthode afin d’explicitier le cadre qui se dessine de la future “organisation en action” proposée par le consultant, l’outil-méthode et le Responsable de Production. De même que pour le cas précédent, nous tenterons de rendre compte des tensions qui s’expriment.

1. Le cas de PREVI : co-constructions autour de tensions de conception du travail des PME dans les chaînes logistiques

Dans cette première partie nous rendrons compte du processus d’adaptation de l’outil-méthode PREVI. Ce processus est fait d’interactions entre les consultants représentant TechniGood et les membres de direction d’une PME : ChimIndus.

Notre questionnement s’articule en trois temps :

1. Comment ces différents acteurs en sont-ils arrivés à s’intéresser à cet outil-méthode ?
2. En quoi consiste l’outil-méthode d’origine ? Quels en sont les schèmes interprétatifs et actionnels ?
3. Comment celui-ci a-t-il été retravaillé dans le cadre d’un travail de “développement fournisseur” ?

1.1. L’audit

Comment ces différents acteurs en sont-ils arrivés à s’intéresser à cet outil-méthode ?

Avant d’expliquer le remaniement de cet outil-méthode lors de la démarche d’adaptation aux pratiques et règles organisationnelles du sous-traitant ChimIndus, nous proposons de retracer la manière dont cet outil-méthode a pénétré l’enceinte de ce sous-traitant.

Dans le milieu aéronautique, nous avons remarqué, au fil de nos divers entretiens, que les entreprises de traitement de surface³⁸⁸ telles que ChimIndus sont généralement stigmatisées

³⁸⁸ Application de traitements chimiques aux pièces arrivées en fin de processus de fabrication, par exemple : cadmiage, peinture...

par les donneurs-d’ordres et les PME situées en amont dans le processus de production, comme faisant partie des “mauvais élèves” et comme sources majeures de retards au sein de la chaîne logistique. L’activité de traitement de surface est une activité intervenant en fin de processus de production des pièces. Généralement, les pièces sont envoyées aux traiters de surface, qui une fois réceptionnées les traitent et les renvoient à ces mêmes clients. Partant de ce constat, il a été décidé au sein de TechniGood qu’une intervention auprès d’un des sous-traitants exerçant cette activité pourrait probablement améliorer leurs pratiques et règles organisationnelles et ainsi tendre à améliorer la coordination globale de la chaîne logistique. L’intervention a débuté par un audit cadré par les grilles d’évaluation de l’IAQG (annexes 6 à 9 pp. IX-XII). Le questionnement se base sur neuf axes, et chacun d’entre eux renvoie à des couples problèmes/solutions relativement standards.

1.2. Réunion de restitution de l’audit

Cette réunion s’est déroulée en quatre temps : une présentation de l’entreprise aux consultants (l’audit a été réalisé par d’autres consultants), une présentation des résultats de l’audit, une explication des solutions envisagées par les consultants, et pour finir, le choix de l’outil-méthode.

1.2.1. La présentation de l’entreprise

La première réunion à laquelle nous avons pu assister consistait en la restitution de l’audit préalablement effectué par les consultants de TechniGood. La séance débute par une présentation de l’entreprise et des différentes contraintes auxquelles elle est sujette. Le traitement de surface est opéré par des séjours successifs des pièces, plus ou moins longs, dans différentes cuves contenant chacune une solution chimique différente. Deux éléments principaux ressortent de cette présentation :

- Le traitement d’une quantité et variété de pièces importantes. Chaque pièce subit différents traitements, et un même traitement générique peut être différent d’un client à l’autre. Par exemple, BigBird n’utilise pas les mêmes peintures qu’Airbus Allemagne, qu’Airbus France, que Bombardier ou que Boeing... Au final il y aurait 2500 couples client/procédé à gérer, ce qui peut rendre délicat le regroupement par lot (qui pourrait participer à une diminution des temps de production) et une gestion par groupe de pièces qui pourrait faciliter la gestion de la production.
- La deuxième contrainte réside dans le peu de visibilité qu’ont les gestionnaires de production sur la date à laquelle la pièce sera livrée ou mise à disposition par leurs 270

clients. Ceci rend délicat un quelconque ordonnancement selon un mode d’anticipation et explique qu’ils ont choisi de recourir au FIFO³⁸⁹.

1.2.2. Le compte rendu de l’audit

Une fois l’entreprise présentée aux consultants, ceux-ci présentent les résultats de l’audit à l’aide de la projection d’un PowerPoint® (PPT) dans lequel les notations obtenues à l’aide de la grille d’évaluation des fournisseurs fournie par l’IAQG sont présentées sous forme de diagrammes. La projection du PPT permet aux consultants de mettre l’accent sur ce qui, en accord avec cette grille, est considéré comme “bon” ou “mauvais”.

Les principaux problèmes identifiés avec cette méthode se situent sur les axes :

- “Sales, master scheduling and sequencing” : qui correspond à la gestion de la production à moyen-long terme incluant les prévisions (logique MRP). Il s’agit ici de la prise en compte des données de production pouvant être fournies par les différents acteurs d’une chaîne logistique. Est particulièrement pris en compte le recours aux prévisions dans l’organisation de la production de l’entreprise.
- “Planning of product realization” : il s’agit là de la gestion des ateliers à moyen-court terme. Une bonne notation correspond à une entreprise dont les plans de production sont ajustés à court terme, et qui pratique un agencement de la production de façon prédictive et non corrective en considérant l’adéquation charge/capacité. Sont pris en compte comme indicateurs : l’utilisation de l’ERP et le déploiement d’outils-méthodes tel le 5S.
- “Control of non conformities, corrective and preventive actions (on time, on quality)” : ici, il est question des problèmes de qualité et du traitement de ces problèmes. Un exemple de défaut de qualité pourrait être une pièce ayant subi des traitements non conformes aux attentes du client. L’idée qui se dégage de ce point réside dans la mise en place d’une analyse systématique des causes à travers une interrogation des personnels sur les raisons des problèmes identifiés, de manière à porter des démarches préventives afin d’éviter que ceux-ci ne se reproduisent.

Selon ces axes, les points négatifs identifiés par les consultants auditeurs et exposés à l’aide du PPT sont :

³⁸⁹ First In First Out : il s’agit d’un mode de gestion de production selon lequel les pièces sont traitées dans l’ordre de leur arrivée et non selon une gestion planifiée de la production.

- pour l’axe 1 : « l’absence de planification et de constitution d’un PIC (Plan Industriel et Commercial), il n’y a pas de service dédié à la planification, et l’absence de prévisionnel fourni par les clients ou avionneurs » ;
- pour l’axe 2 : « l’absence de PDP (Plan Directeur de Production), aucune vision des entrées, et un lancement des ordres de fabrications en FIFO (First In First Out), pas de vérification de la capacité des ateliers (la compensation des surcharges est faite par les heures supplémentaires) » ;
- pour l’axe 3 : « taux de retour client élevé - 1^{ère} cause indiquée : opérateur, malgré le programme de formation. Pas d’utilisation des outils de recherche de cause racine sauf si imposé par le client, manque clinique pour pouvoir travailler sur les problèmes de fond ».

Les deux premiers axes sont corrélés et renvoient au postulat de l’application du MRP2 : rappelons que le PIC et le PDP sont les deux premières phases de la logique MRP2. Le troisième, lui, concerne plus particulièrement la gestion de la qualité et repose sur le principe de l’amélioration continue prônée par les démarches *Lean Manufacturing*. Il renvoie à l’utilisation d’outils-méthodes tels : l’analyse selon le principe de Pareto³⁹⁰, les 5 Whys³⁹¹... N’ayant pu suivre le projet concernant le troisième axe, nous ne rendrons compte par la suite, pour cette entreprise, que du projet constitué autour des deux premiers.

1.2.3. Le choix de l’outil-méthode PREVI

L’un des piliers de la grille d’analyse des fournisseurs (IAQG), à laquelle les consultants ont recouru lors de cet audit, est basé sur le modèle du MRP/MRP2. Ainsi, la vision des rapports clients-fournisseurs repose en partie sur une planification et gestion de la production selon un mode prévisionnel. Par exemple, dans le tableau “1 - Sales, Master scheduling and Sequencing” est inscrit comme critère d’évaluation : « Use of forecast trend models », « Medium and long term resources aligned with requirements plans (People, Finance, Investment, tooling, manufacturing facilities...) »³⁹². Dans le tableau “6 - Order Management & Logistic (internal & external)” : « Lean Manufacturing tools (e.g. MRP2, Value Stream

³⁹⁰ Principe visant à considérer qu’une grande partie des problèmes sont liés à quelques causes. Il s’agit d’identifier l’importance de différents facteurs dans la génération de problèmes.

³⁹¹ Méthode visant à rechercher, par une succession de “pourquoi”, les causes dites racines des problèmes observés.

³⁹² Ceci renvoie à une adéquation entre la capacité de production d’un atelier par exemple avec les charges supposées en fonction de prévisionnels.

Mapping, Kanban, FIFO, Kaizen...) used ». Dans le tableau “5 - Planning of product realisation” de la grille IAQG, on peut trouver des critères tels : « Material planning policy integrated from master scheduling »³⁹³, « Integrated planning from Master Scheduling to all relevant functions and units »³⁹⁴, « Planning updates based on events, real time plan adjustment as required, predictive material management »³⁹⁵, « Predictive capacity contingency and bottleneck avoidance (lean approach) »³⁹⁶, « Systematic medium and long term forecast and adjustment to resources constraints »³⁹⁷... Il s’agit là d’une référence à un mode de gestion dans lequel la production se fait de manière prédictive en fonction des prévisions adressées par les clients à leurs fournisseurs. Cette logique peut-être représenté comme indiqué dans le chapitre 1 (Figure 21 page suivante).

Parmi les points négatifs identifiés par les consultants auditeurs se dégage le fait que la production n’est pas gérée au préalable à l’aide d’une planification qui permettrait de fournir une date de livraison du produit au client. Néanmoins, la difficulté que rencontre ce sous-traitant réside moins dans son incapacité à planifier sa production que dans le fait que recourir à cette logique suppose que tous les acteurs constitutifs/participants d’une chaîne logistique doivent utiliser une gestion de production planifiée. En effet, chaque entreprise se base sur les commandes de ses clients pour les répercuter et programmer dans ses ateliers et à destination de ses propres fournisseurs. Le problème des traiteurs de surface est qu’ils interviennent généralement en fin de cycle de production, et qu’ils ont pour clients des entreprises de types très variées, du gros donneur-d’ordres à la PME classique, qui n’ont pas tous recours à la méthode MRP/MRP2 de gestion de production. Une partie des entreprises avec lesquelles traite ChimIndus est incapable de lui fournir des prévisions, et sans doute plus encore de les respecter.

³⁹³ Il s’agit de la décomposition d’une planification relativement globale en une planification en termes de ressources matérielles nécessaires.

³⁹⁴ Il s’agit là de la question de l’organisation de l’activité par une répartition des tâches en fonction de la planification globale de la production.

³⁹⁵ C’est le mouvement inverse, là où pour les deux précédents, il était question de décentralisation, ici, il s’agit de recentraliser des données afin d’anticiper et d’ajuster les décisions à prendre en matière d’agencement de la production en fonction d’événements ou d’état d’avancement de production.

³⁹⁶ Il est ici davantage question de la gestion du flux. Bien que la catégorie soit étiquetée “Lean”, la mise en regard de la charge et de la capacité des entités productives est également au cœur de la démarche MRP2.

³⁹⁷ Il s’agit de l’idée d’un fonctionnement selon une décomposition des horizons temporels à moyen et long termes de la production en fonction des contraintes liées aux ressources (humaines et/ou matérielles).

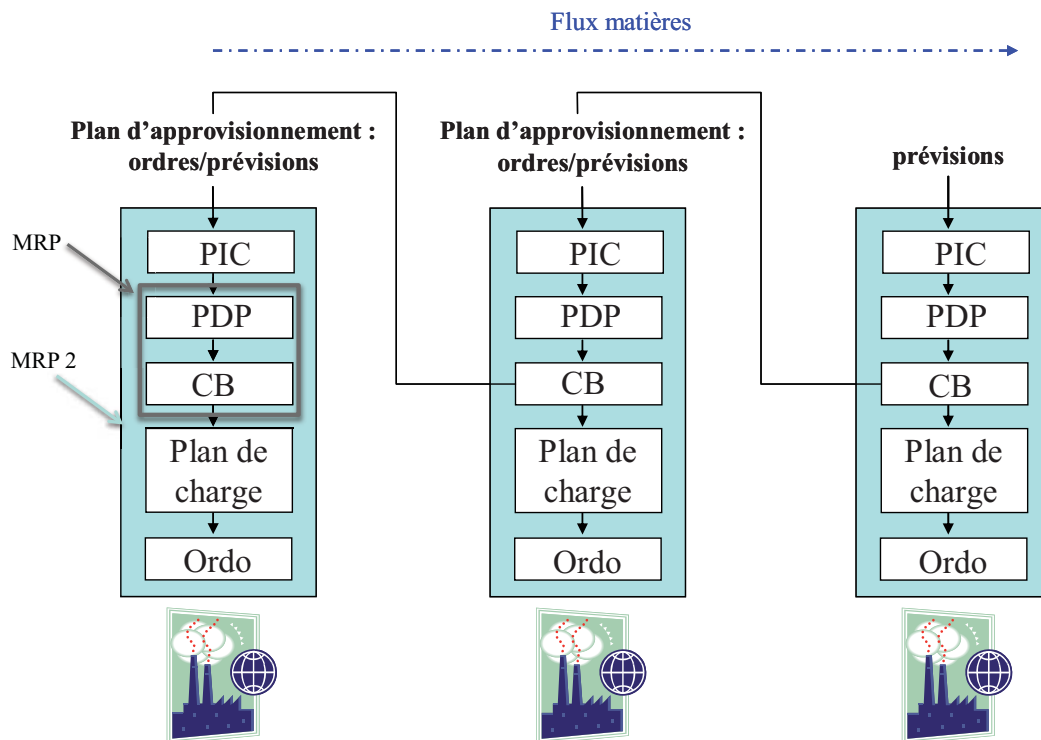


Figure 21 : Mode point-à-point de transmission de données de planification
Adapté de (Costa Affonso, 2008, p. 36)

Dans l'éventualité d'une gestion planifiée, des bains de traitement seraient alors réservés en fonction des pièces supposées être livrées par tel ou tel client, mais si celui-ci était défaillant, ceci remettrait en cause la production ainsi planifiée. Le directeur de production explique : « *Nous c'est sans appro, sans devis... ça arrive à tout moment, on ne peut pas anticiper* ». Une planification MRP2 de la production est donc difficilement envisageable dans cette situation (nous revenons sur ce point ultérieurement). D'ailleurs, en discutant quelques temps plus tard avec l'un des consultants qui participait à cet audit, celui-ci nous expliqua qu'au sortir de l'audit, il se tourna vers l'autre consultant en lui disant : « *si demain tu es directeur commercial, et que moi je suis directeur industriel, on change quoi ?* ». Visiblement, ils trouvèrent que cette entreprise fonctionnait plutôt bien et semblèrent relativement ennuyés face à cette question.

Les consultants qui participaient au projet furent alors chargés de proposer des solutions aux différents problèmes relevés. Les consultants proposèrent des solutions en fonction des différents outils et méthodes mis en place dans leurs entreprises respectives. Nous retrouvons ici l'idée de James G. March (1991) selon laquelle les solutions sont souvent en quête de problèmes. D'après l'évaluation organisée autour de la grille de l'IAQG, des points sont

attribués en fonction du recours à certains outils-méthodes. Avoir une bonne notation revient, pour partie, à les utiliser. En cela, il s'agirait d'un postulat visant à considérer que la présence de certains outils-méthodes serait indispensable au bon fonctionnement d'une entreprise. Furent présentés : le 5S, le Value Stream Mapping³⁹⁸ (VSM), un outil de gestion de la qualité et l'outil PREVI. A la suite des présentations de ces différents outils-méthodes à des responsables de ChimIndus (le directeur industriel, le responsable de production et le responsable délais) ces derniers choisirent de lancer les projets 5S (le choix semblait précéder sa présentation) et PREVI. Le choix du 5S est envisagé comme une réponse aux problèmes identifiés selon l'axe : “Planning of product realisation”³⁹⁹. PREVI, lui, est positionné comme un outil pouvant apporter un support de gestion selon les difficultés en rapport à l'axe : “Sales, master scheduling and sequencing”. Suivant cet axe, les propositions d'intervention des consultants consistent en :

1. la structuration d'une fonction planification,
2. un renforcement des connaissances de planification de production par une formation BASICS (formation de base sur la logique MRP2 encadrée par l'APICS),
3. la mise en place d'un PIC (supporté par l'outil PREVI),
4. et l'anticipation des files d'attente (avec calcul de charge en entrée de ligne de production).

Dans le cadre de l'intervention de TechniGood auprès de ChimIndus, nous avons principalement suivi les interventions autour de ce dernier outil-méthode : PREVI.

1.3. L'outil PREVI

1.3.1. En quoi consiste l'outil d'origine ?

PREVI est un outil développé au sein de BigBird qui, en s'intégrant dans la logique MRP2 (logique consistant à incorporer des prévisions afin d'anticiper et gérer les approvisionnements et les flux de production), est supposé permettre aux gestionnaires de production (directeur de production, directeur industriel, approvisionneurs, acheteurs, logisticiens...) d'avoir une vision à moyen-long termes (sur 1 à 3 ans) de la charge de travail

³⁹⁸ Il s'agit d'une analyse des flux de données et de matériels nécessaires à la production et livraison d'un produit aux fins, selon une logique *Lean Manufacturing*, de suppression des gaspillages.

³⁹⁹ Notons tout de même que nous avons du mal à comprendre le lien qui est fait entre l'axe “Planning of product realisation” et la promotion de la méthode 5S. Nous reviendrons sur l'ambiguïté du recours à cette méthode dans l'analyse de l'introduction du 5S chez Toutenun.

à venir. A la base, cet outil-méthode a été développé de façon à produire des indicateurs mettant en regard les données suivantes :

1. la charge moyenne du fournisseur de BigBird sur l’année précédente,
2. la capacité moyenne du fournisseur,
3. la capacité maximale du fournisseur en fonction des actions pouvant être prises (ouverture de nouveaux ateliers, ajout de machines, modification des temps de travail, recrutement...),
4. la charge à venir sur les années suivantes selon les indications fournies par les clients.

L’outil-méthode, par un graphique sous forme d’histogramme (en violet dans la Figure 22 p. 254⁴⁰⁰), procure à ses utilisateurs une représentation graphique de la charge prévue en fonction des dates des prévisionnels fournis par le client BigBird. La partie blanche de l’histogramme représente la charge prévisionnelle pour les clients autres que BigBird. La courbe rose⁴⁰¹ rend compte de ce que le fournisseur est supposé pouvoir supporter comme flux de production dans l’état actuel de ses pratiques et règles organisationnelles ou en fonction des modifications que les dirigeants prévoient de faire (comme l’ajout de machines ou de personnels). Elle traite donc de la capacité au sein de l’entreprise. L’outil-méthode PREVI est à la fois un instrument d’évaluation de la charge prévisionnelle et de simulation de la capacité à répondre à ces évolutions en fonction des actions d’ajustement envisagées.

En cela, il couvre deux desseins du donneur d’ordres :

- celui d’informer ses fournisseurs de l’évolution de la charge à venir en fonction des programmes d’avions⁴⁰² ;
- celui de s’assurer de la possibilité qu’auront leurs fournisseurs de supporter une augmentation de la production.

⁴⁰⁰ Pour les versions en noir et blanc, il s’agit de la partie grisée des barres de l’histogramme.

⁴⁰¹ Pour les versions en noir et blanc, il s’agit de la ligne du dessus.

⁴⁰² Un programme correspond à un type d’avion. Par exemple, chez Airbus il y a un programme pour les A320, un pour les A380... ; chez Boeing, un pour les 747, un pour les 777...

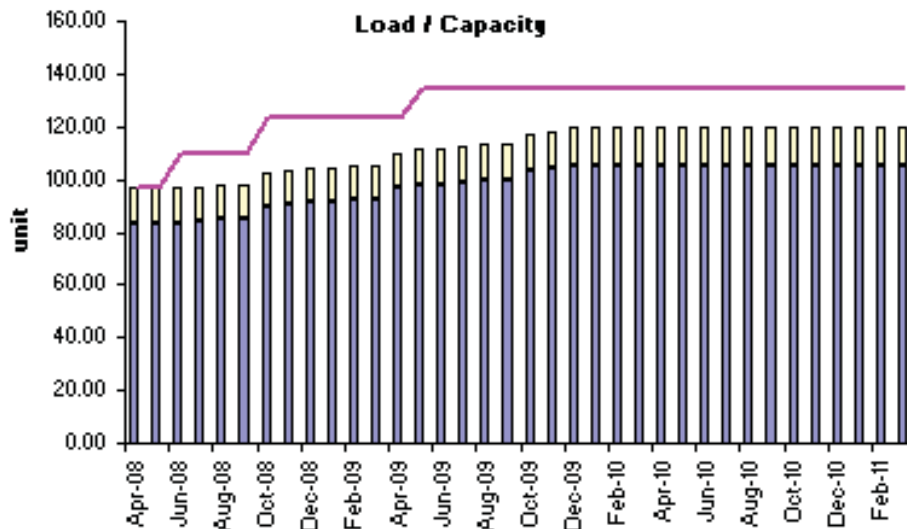


Figure 22 : Résultat graphique d'une simulation avec PREVI

1.3.2. De quoi est-il constitué ?

L'outil-méthode est construit sur la combinaison de trois fichiers Excel[®] :

- Le premier intègre des données telles les capacités moyennes des lignes de production et les interventions pouvant faire évoluer ces capacités (ajout de personnels ou de machines par exemple) sur ces lignes.
- Le second est un tableau dans lequel sont reportés les différents prévisionnels par programme. Ce tableau comporte un nombre de colonnes défini. Chaque colonne correspond à un programme de BigBird, et la dernière colonne est intitulée “*other load*”⁴⁰³.
- Le dernier fichier est constitué de macros qui recourent les données des deux fichiers précédents. Il permet de faire des simulations mettant en regard “charge” et “capacité” des lignes de production en fonction des programmes des donneurs-d'ordres et d'éventuels remaniements tels des embauches, des changements de rythme de travail...

L'outil-méthode PREVI est un exemple de média participant à la diffusion de la logique MRP/MRP2 au sein du monde industriel. Comme indiqué, nous proposons d'interroger ces rapports de “développement fournisseur” davantage comme une succession de médiations que

⁴⁰³ “autre charge”

comme une diffusion linéaire d’outils et méthodes. Nous nous intéressons alors aux discussions autour de l’éventuelle possibilité d’implantation de cet outil-méthode au sein de ChimIndus.

1.4. Redéfinition de l’outil PREVI

Nous verrons ici comment le modèle autour duquel l’outil-méthode a été constitué est mis en question, et comment, dans l’échange, il va être retravaillé, ou tout du moins comment sa modification va être envisagée. Au final, les acteurs présents sont alors tous sujets et acteurs de médiations.

Nous proposons de nous appuyer sur les extraits suivants afin d’éclairer ce qui est mis en cause durant une réunion qui, au final, dura 4 heures. Ici, prennent part à la discussion : le Directeur Industriel (DI) et le Responsable de Production (RP) de ChimIndus, ainsi que deux consultants mandatés par TechniGood, l’un de BigBird (C1) et l’autre d’un fournisseur de Rang1 (C2)⁴⁰⁴. Il s’agit de la réunion durant laquelle les consultants rendent compte de l’audit et proposent des outils-méthodes visant une amélioration des processus de production. Il est ici question de l’outil-méthode PREVI. Durant la première partie, il est question du fait que les gestionnaires de ChimIndus n’établissent pas de PIC (première étape de la logique MRP2). La seconde partie est extraite alors qu’il est question de la possibilité d’utiliser l’outil-méthode PREVI tel quel (rappelons que PREVI est élaboré par des ingénieurs de BigBird, entreprise dont C1 fait partie). Dans les deux extraits, il est question de visibilité de la charge à venir :

- dans la première partie : en rapport à ce qui est considéré comme “bonnes pratiques” gestionnaires au travers de la grille IAQG (ayant servi à l’audit) ;
- dans la seconde : en rapport au fonctionnement de l’outil-méthode PREVI présenté comme réponse potentielle à l’absence de PIC, et plus généralement de planification de production à moyen-long termes.

⁴⁰⁴ Nous devrions normalement définir les consultants comme envoyés par TechniGood car ils interviennent au nom de cet organisme, néanmoins préciser l’appartenance de chacun peut être utile pour la compréhension des extraits de la réunion.

Extrait 1

acteurs	énoncés
	...
C2	(en balayant le PPT de compte rendu d'audit) Vous n'avez pas de structure dédiée à la planif. Vous n'avez pas de PIC.
DI	On a les cadences d'avion, on a les répartitions en chiffre d'affaires ?!
C1	Chez tous les clients ?
DI	Chez tous les clients, en général... enfin pas chez tous les clients aussi précis que BigBird. On a le Dassault, l'Airbus, l'Embraer, Eurocopter... On connaît les références et les pourcentages des marchés. Donc par rapport aux références, aux pourcentages des marchés et aux cadences, on sait à peu près une charge. Mais c'est jamais très, très précis non plus, puisque ce que je ne vous ai pas dit, c'est qu'on a 300-350 clients, et on a les 50 premiers qui représentent 70%.
C1	Sur les 70%, on est précis, parce que les gros sont assez carrés au niveau du <i>forecast</i> . Et sur le reste...
DI	On est précis sans être précis, par exemple, si je prends un client X, il peut travailler pour Dassault, pour Airbus, il peut aussi travailler pour Bombardier... Nous on est capable, par référence, de sortir un chiffre d'affaire pour un DO, parce qu'on identifie chaque référence par rapport aux avions. Pour chaque avion, on a une réf particulière.
	... (1h30 plus tard)
DI	... Ce qui va arriver aujourd'hui, on n'a pas une visibilité d'Embraer suffisamment claire, ou de Dassault ⁴⁰⁵ , on redémarre ou un truc comme ça... On ne saura pas faire le prévisionnel. Par contre, on aura un bon passé, à l'avion près. C'est-à-dire, que même chez Dassault, on est capable de dire ce que représente le 900, le 2000, le 7X, le Rafale...
C2	Oui pour les programmes avions, on sait rentrer une hypothèse, mais ça n'est qu'une hypothèse...
RP	Après, on a intérêt à le faire sur tous les programmes !
DI	Oui, oui, sinon....
C1	Oui, il faut intégrer tous les programmes. Simplement, comme on le disait tout à l'heure, dans “ <i>other load</i> ”, on va mettre tous les... Donc on part de la base “cadence BigBird”, on met tous les <i>forecast</i> ⁴⁰⁶ dans “ <i>other load</i> ”, et à partir de là, on a une image : est-ce qu'on dépasse, ou est-ce qu'on ne dépasse pas ?
C2	Il faut voir qui chez BigBird a développé cet outil...
C1	A mon avis, y'a rien à modifier, si on met tout dans “ <i>other load</i> ”...
C2	Par contre, ils auront tout le reste, euh..., Parce que là t'as les programmes BigBird, et le reste, c'est la charge autre que BigBird. Alors si on n'a qu'un paquet pour ça, il faudrait voir si on peut faire plusieurs paquets.
RP	Parce que les cadences sont différentes.
C2	Il faudrait voir si on peut mettre plusieurs “autres”
	...

⁴⁰⁵ L'activité de Dassault a été particulièrement perturbée suite à la crise financière de 2009. Cette entreprise a subi une grande diminution de ses commandes, ce qui a impacté directement leurs fournisseurs-sous-traitants.

⁴⁰⁶ Prévisions.

Dans cet extrait, C2 ventriloquise⁴⁰⁷ le PPT : « *Vous n’avez pas de structure dédiée à la planif. Vous n’avez pas de PIC* ». Le Directeur Industriel répond qu’ils ont « *les cadences d’avion* », et « *les répartitions en chiffre d’affaires* ». Ici, l’argument ventriloquisé par C2 semble faire autorité, la prescription de se conformer à un mode de gestion basé sur de la planification n’est pas contestée. Au contraire, la réponse du Directeur Industriel, abonde dans ce sens. Toutefois, notons que les formulations du PPT « *pas de PIC* », « *forecast* » font directement référence à la logique MRP/MRP2 et en cela prescrivent une certaine conceptualisation de la gestion de production appuyée par un décalage entre les profanes⁴⁰⁸ et les experts. D’une certaine manière, le recours à des terminologies dites expertes participe de cette scission qui fait des arguments de ces experts des “réalités” non toujours discutables. Ici n’est alors pas discuté le besoin ou non de recourir à une logique de planification de production, mais la manière de la mettre en œuvre. Du coup, la suite de la discussion s’orientent autour de la question : *comment faire pour mettre en place ce type de gestion ?* Sont alors invoquées certaines ressources comme les « *cadences* », les « *références et les pourcentages des marchés* » qui sont alors des éléments envisagés comme permettant de déterminer une charge et ainsi pouvant intervenir dans le calcul mettant en relation charge et prévisionnels. Néanmoins, la situation se complique lorsqu’une heure et demie plus tard, le Directeur Industriel commence à déconstruire le “pris pour compte” de C1 : « *Sur les 70%, on est précis, parce que les gros sont assez carrés au niveau du forecast* ». La déconstruction réside ici moins dans le fait que les donneurs-d’ordres soient compétents en matière de génération de prévisionnels, que dans le fait que les donneurs-d’ordres les diffusent à l’ensemble des entreprises travaillant de près ou de loin pour eux.

La fin de l’extrait laisse apparaître des tensions dans la possibilité d’implanter l’outil-méthode tel quel. Les mises en proposition des différents acteurs et actants tendent à s’opposer. Nous entendons rendre compte de ces tensions, tout d’abord en explicitant une mise en cause du modèle inscrit par l’outil-méthode PREVI, puis en précisant le travail de l’outil-méthode en tant qu’objet et vecteur de transformations.

⁴⁰⁷ Au sens de François Cooren (2010a, 2010b).

⁴⁰⁸ Notons d’ailleurs, qu’il sera proposé plus tard aux managers de la PME de suivre une formation BASICS sur les fondements du MRP/MRP2 (voir Extrait 2 p.263).

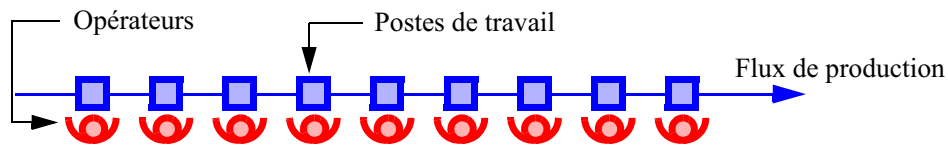


Figure 24 : Ligne de production⁴¹⁰

Durant nos enquêtes, nous n’avons à aucun moment rencontré d’entreprise qui fonctionnait selon ce mode de production. La production des PME du secteur aéronautique — puisque composée de nombreuses pièces, variées, et produites en petites quantités — est plus particulièrement le fruit d’un agencement en ateliers spécialisés. Le processus de fabrication des pièces relève de cheminements divers (Figure 25).

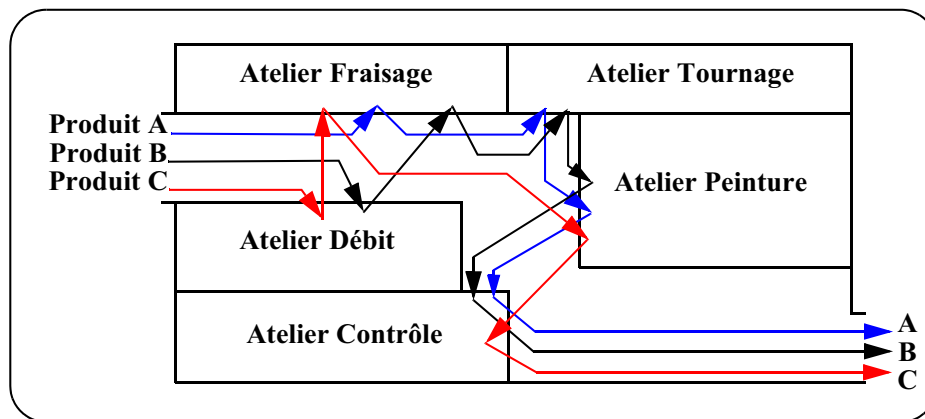


Figure 25 : Production en ateliers spécialisés dans les PME⁴¹⁰

L’outil-méthode supporte donc une vision linéaire de la gestion de production qui prend peu en compte les spécificités du fonctionnement des PME fournisseurs du secteur aéronautique. En soit, il ne peut donc pas, pour l’instant, être mobilisé de façon significative par ChimIndus. Tout d’abord parce qu’il n’est pas question du fonctionnement d’une ligne de production mais d’un ensemble d’ateliers liés entre eux dont les enchainements peuvent être relativement différents selon les pièces à traiter. Puis, parce que la clientèle de ChimIndus se compose d’une multitude de clients qui, au final, ne travaillent pas tous pour le même donneur-d’ordres, ou travaillent pour plusieurs donneurs-d’ordres⁴¹¹. Comme le remarquait le Directeur Industriel : « On est précis sans être précis, par exemple, si je prends un client X, il peut travailler pour Dassault, pour Airbus, il peut aussi travailler pour Bombardier... ». Au

⁴¹⁰ Tiré d’un cours de Marc Barrabes de l’ENIT sur l’agencement des ateliers de production.

⁴¹¹ Sachant qui plus est que les donneurs-d’ordres incitent leurs fournisseurs à acquérir une certaine indépendance, et ce, par une ouverture plus large de leur clientèle.

final, il s'agit donc moins de considérer les fournisseurs comme appartenant à une chaîne logistique⁴¹², que comme participant à diverses chaînes logistiques⁴¹³. Il s'avère plus juste d'évoquer des réseaux d'entreprises plutôt qu'une chaîne, car les entreprises travaillant pour un même donneur-d'ordres, en fonction des pièces, ne sont pas toujours au même “rang”. Ainsi, il est des situations dans lesquelles deux entreprises sont mutuellement clientes et fournisseurs-sous-traitants. Les PME fournisseurs sont, en quelque sorte, au cœur de réseaux d'entreprises s'entrecoupant les uns les autres (voir Figure 26).

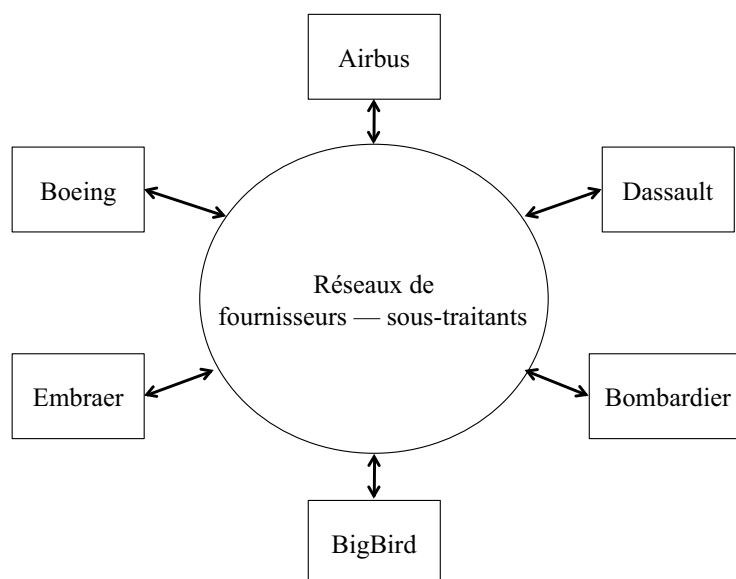


Figure 26 : Représentation du maillage logistique du secteur aéronautique

Il s'agit là, bien entendu, d'une représentation très partielle des multiples rapports de production participant à la production des avions. Vouloir rendre compte du maillage complexe formé par les différents acteurs de la production du milieu aéronautique relèverait d'un exercice difficile dans la mesure où l'objet serait en perpétuelle reconfiguration ; de plus, la liste des donneurs-d'ordres exposés dans la Figure 26 ne prétend à aucune exhaustivité⁴¹⁴. Concevoir les fournisseurs non plus tels des acteurs de chaînes de production mais comme des acteurs enserrés dans des réseaux d'entreprises modifie passablement les perspectives. Les

⁴¹² Notons, qu'en lien avec cette conception linéaire, a été développée une hiérarchisation des entreprises portée par des appellations diverses comme les « rang 1 » (ou « prime »), les « fournisseurs », et les « sous-traitants », qui, d'une certaine manière, renforce cette vision linéaire.

⁴¹³ Nous remercions Julien Domard (Doctorant au CERTOP) d'avoir justement insisté sur ce point lors d'un séminaire d'équipe.

⁴¹⁴ Notons également que certaines entreprises ne travaillent pas exclusivement dans le secteur aéronautique.

déplacements de perspectives proposées dans la scène interactionnelle tendront d'ailleurs, par la suite, à la modification de l'outil lui-même.

1.4.1.2. Négociation autour de la définition de la chaîne logistique

Nous nous intéressons ici au déplacement des perspectives des acteurs en présence, ou tout du moins, au fait de savoir comment ils contribuent, au fil de leurs échanges, à l'émergence d'une perspective qui engagera un processus de réécriture partielle de l'outil-méthode.

Tout d'abord : *quels sont les actants présents dans cette scène interactionnelle ?*

Nous sommes dans une salle de réunion avec un mobilier invitant les protagonistes à s'asseoir autour d'une table sur laquelle sont disposées devant chaque chaise des tasses à café : la salle est équipée de matériel servant à la vidéo-projection et les consultants ont apporté leurs ordinateurs avec les PPT à projeter. Comme nous le relations précédemment, sont présents : le Directeur Industriel, le Responsable de Production les deux consultants et nous-même. Sans vouloir minorer le rôle probable que le service d'un café peut jouer dans la mise en place d'une tonalité conviviale⁴¹⁵ participant, d'une manière ou d'une autre, aux rapports clients-fournisseurs, nous nous intéressons néanmoins plus particulièrement aux éléments ayant trait directement à la (re-)configuration des démarches industrielles. Chacun s'adonne à des présentations successives de PPT : le Directeur Industriel présente son entreprise (chiffre d'affaires, types de traitements, structure de la clientèle de ChimIndus...), les consultants présentent les résultats de l'audit, puis ils exposent chacun à leur tour des propositions d'outils comme solutions aux problèmes soulevés par l'audit. A cela, nous pouvons ajouter, comme nous y invite François Cooren (2006, 2008a, 2010a), l'invocation de figures qui peuplent la réunion d'autres actants tels les divers clients, les donneurs-d'ordres, leurs programmes, les pratiques et règles organisationnelles de ChimIndus..., et bien sûr l'outil-méthode PREVI, tout ce qui, d'une manière ou d'une autre, participe, agit, durant ces échanges. Nous nous focalisons dans cette analyse sur ce qui a trait à l'outil-méthode PREVI.

⁴¹⁵ Notons que concernant le thème de la convivialité les travaux de Mihaela Bonescu sont particulièrement intéressants (Bonescu, 2007, 2008 ; Boutaud & Bonescu, 2008).

Comment les schèmes interprétatifs véhiculés par/avec l’outil PREVI sont-ils présentifiés ?

Premièrement, le recours à PREVI est justifié (légitimé) par l’exposition des résultats de l’audit exposés lors de la lecture d’un PPT. L’approche retenue repose, comme le remarquait Valérie Boussard (2008), sur une promotion des principes de maîtrise de l’outil industriel (notamment, dans notre cas, de la gestion de la production par planification), de rationalité (dans ce que l’outil-méthode mesure des rapports mathématiques charge/capacité de façon à supporter/insuffler des prises de décisions) et de performance en matière de livraison à l’heure. Puis, comme l’expliquaient Abrahamson et Fairchild (1999), le discours qui accompagne la présentation de l’outil-méthode se trouve à la croisée d’un argumentaire sur le problème à résoudre (planifier la production), un argumentaire sur la solution proposée (PREVI permet de mieux prendre en compte les prévisionnels adressés par les clients), et un argumentaire sur les effets (amélioration de la gestion de la production et des ateliers en fonction de la charge). Tout ceci se justifie par l’expression du principe suivant : « To assess the capability of the suppliers to increase or decrease their production capacity in order to cope with BigBird rates evolutions »⁴¹⁶ (extrait du PPT). Il est évident qu’apparaît ici le souci, de plus en plus prégnant, pour un donneur-d’ordres de s’assurer que ses fournisseurs pourront suivre ses fluctuations de cadence, et ce, d’autant plus que l’externalisation est grandissante et la réduction des en-cours et stocks de plus en plus marquée. Il se dégage une vision relativement BigBird-centrée de la présentation de l’outil-méthode selon laquelle les fournisseurs doivent suivre, au plus près, les évolutions des cadences de ce donneur-d’ordres, et respecter les exigences de livraison par journée. Cette exigence passe par la mise en place d’un indicateur prépondérant dans les rapports de co-production, voire prégnant (Boussard, 2001a) tant il s’agit là d’une figure systématiquement invoqué ou incarné : “le taux de service” qui correspond au pourcentage de pièces livrées à l’heure en fonction d’une fourchette, (par exemple -5 jours / +2 jours par rapport à la date prévue de livraison).

En cela nous retrouvons le « *metastructuring* » proposé par Wanda J. Orlikowski : l’outil-méthode n’est pas laissé à la libre interprétation des futurs utilisateurs, son usage et les schèmes interprétatifs et actionnels autour desquels il a été constitué sont médiés par la présentation d’un PowerPoint[®] intitulé “PREVI Communication Kit”. Ainsi, cette

⁴¹⁶ « Evaluer la capacité des fournisseurs à accroître ou à diminuer leur capacité de production de manière à suivre l’évolution des cadences de BigBird » (notre trad.).

présentation de l'outil-méthode donne à voir la façon dont celui-ci prend appui sur la logique MRP2 :



Figure 27 : PREVI & MRP2 (tiré du PPT de présentation de PREVI)

Et ce, d'autant plus que les consultants évoqueront par la suite le bienfait qui résulterait du fait de suivre la formation BASICS de l'APICS concernant le MRP2, considérée comme une base de la gestion de production :

Extrait 2

acteurs	énoncés
	...
C1	Peut-être que certains d'entre vous pourraient passer le BASICS. Ça rejoint la formation dont je vous parlais par l'APICS. L'APICS dispense des formations sur l'état de l'art de l'organisation d'une Supply Chain : c'est le modèle MRP2.
C2	Moi je l'ai fait l'année dernière.
C1	C'est un examen reconnu mondialement. C'est une approche théorique
C2	Ça permet à tout le monde, au sein de la Supply Chain, d'avoir un vocabulaire commun.
	...

Le fondement théorique MRP2 (qui renvoie à une gestion inter-entreprises selon un mode point-à-point) sur lequel repose la constitution de l'outil-méthode, est adossé par C1 dans l'échange à une conception linéaire de la chaîne logistique. Cette conception est supportée et appréhendée par les acteurs par l'architexte du fichier dans lequel sont inscrites les variations

des cadences des programmes. Ce sont ces éléments qui nous semblent mettre en forme les schèmes interprétatifs et actionnels constitutifs de cet outil-méthode. Ces schèmes interprétatifs sont véhiculés à la fois par C1, par les PPT de compte rendu d'audit, par celui qui sert à la présentation de l'outil-méthode. Ils sont inscrits dans l'outil-méthode lui-même : par ce qui est calculé, et le mode de calcul, puis par l'architexte du fichier des “rates” clients et plus particulièrement de ceux de BigBird, puisque l'outil permet un détail des programmes de BigBird par ligne de production et autorise une simple colonne “*other load*” pour l'ensemble des autres clients.

YEAR	Month	BigBird pgm 1	BigBird pgm 2	BigBird pgm 3	...	Other Load
2006	6	10	5	3		0,5
2006	7	10	5	3		0,6
2006	8	12	5	3		0,6
2006	9	12	5	2		0,9
2006	10	12	5	2		2
2006	11	12	5	2		2,2
2006	12	10	5	2		1,9
2007	1	13	6	2		3,8
2007	2	14	6	2		3,6
...

Figure 28 : Reproduction du tableau des prévisionnels clients par programme, fichier “rates” (données fictives)

Néanmoins, comme nous l'évoquions plus tôt, dans les scènes interactionnelles les acteurs et actants proposent et disposent, voire opposent. La présentation de la chaîne logistique et des rapports donneur-d'ordres-fournisseurs est mise en discussion. Les personnels de ChimIndus expliquent qu'en tant que sous-traitant ils ont affaire à une multitude de clients qui ne peuvent pas tous leur fournir des prévisions, mais néanmoins qu'il serait possible d'obtenir des indications sur les cadences des donneur-d'ordres pour lesquels leurs clients directs travaillent. Ils remettent également en cause la perspective de C1 concernant l'adéquation : un client = une ligne de production, en expliquant que pour un même donneur-d'ordres les exigences et produits à utiliser peuvent varier d'une entité à une autre, et par conséquent qu'il n'est pas envisageable d'avoir une ligne exclusive par client.

1.4.2. Le travail de l'outil-méthode en tant qu'objet intermédiaire

Nous envisageons ici l'outil-méthode dans ce qu'il se constitue tel un objet intermédiaire (Vinck, 1999), c'est-à-dire tel : 1) un objet qui lie des acteurs et encadre les transformations de leurs perspectives, et 2) un objet construit-déconstruit-reconstruit.

1.4.2.1. Ce que la présentation de l’outil-méthode transforme

Quelles sont, alors, les transformations à l’œuvre ?

Nous considérons désormais que la scène interactionnelle constitue le point de rencontre de nombreux actants par leur mise en présence. Les médiations naissent toujours de la rencontre de différents actants. Durant cette réunion, il se tisse, dans l’ici et le maintenant un “nœud”, vecteur de médiations, entre les différents acteurs/actants mis en présence. Il s’agit, tout d’abord, de transformations de perceptions des acteurs. L’Extrait 1 relate la mise en regard de deux conceptions de la chaîne logistique et ainsi des rapports clients-fournisseurs : celle portée par C1 et l’outil-méthode PREVI (une vision linéaire), et celle présentée par le personnel de ChimIndus (une vision réticulaire). Les conceptions de la gestion de la production au sein de chaînes logistiques aéronautiques présentées par les acteurs semblent différer, et ce sont justement ces différences qui vont stimuler un déplacement, une transformation des perspectives des uns et des autres. Ici, seront directement impactées :

1. l’idée répandue chez ChimIndus d’une impossibilité de gérer sur du long terme, et de donner sens à des prévisions de production,
2. la perspective de C1, qui plus est inscrite dans l’architexte de PREVI, d’un fonctionnement des fournisseurs–sous-traitants par lignes ou ateliers de production dédiés par clients, comme cela peut l’être dans le secteur automobile.

Dans les deux cas, il s’agit d’une modification des conditions et conséquences perçues par les acteurs. Chez ChimIndus, les conditions de l’activité de production sont dessinées par le fait que tous leurs clients ne peuvent leur fournir de manière précise des prévisionnels, et que leur activité est basée sur le traitement d’une multitude de pièces très variées et requérant des opérations différents. La conséquence tirée de cette perception des conditions de l’activité réside dans le fait que les employés de ChimIndus considèrent ne pouvoir ni réaliser une planification, ni en tirer partie le cas échéant. Concernant C1, il présente les conditions de l’activité des fournisseurs–sous-traitants comme résultant de rapports clients-fournisseurs relativement linéaires et exclusifs (du moins dans la réservation d’une partie des ateliers de production pour l’entreprise pour laquelle il travaille, ou plus génériquement pour chaque donneur-d’ordres). Par conséquent, pour lui, l’outil-méthode peut être utilisé tel quel par les dirigeants de ChimIndus⁴¹⁷. C’est précisément la question de la mise en œuvre de l’outil-

⁴¹⁷ Nous tenons toutefois à préciser qu’il n’est aucunement question de généraliser la perception de ce consultant à l’ensemble des consultants ou personnels de donneurs-d’ordres. Au contraire, dans

méthode et de son utilisation par le personnel de ChimIndus qui va induire une modification des perspectives.

Extrait 3

acteurs	énoncés
	...
C1	Alors concrètement, comment se passe l'audit ? (question rhétorique) (En lisant le PPT) Il sert à établir des objectifs. Durant l'audit : - il doit y avoir une présentation de la société — ce que vous venez de faire —, une visite de l'atelier visé. - Le fournisseur doit fournir des données charge/capa sur les 12 derniers mois, ainsi que les demandes clients.
RP	Oui ça on a tout ce qu'il faut, on peut les fournir. On a pas mal de données, après on n'a pas toutes les prévisions.
C1	- Il doit être capable d'identifier les goulots d'étranglement, - de présenter quelles sont les contraintes, les améliorations envisagées par rapport à ces goulots, - et doit raisonner selon les termes capa normale, capacité maximale, etc...
	... (20 secondes plus tard)
C1	Alors, premièrement, quelles sont les zones à auditer ? Est-ce qu'il faut les faire toutes ? Parce que s'il faut les faire toutes, ça me paraît assez...
DI	A auditer, il faut auditer la société.
RP	Oui on ne peut pas auditer une ligne, c'est pas bon.
C2	Oui surtout si on fonctionne en heures de travail plutôt qu'en pièces.
DI	Si on n'audite qu'une ligne, on n'a aucune visibilité. Moi je pense qu'il faut qu'on considère l'ensemble de la société, parce qu'une pièce qui rentre chez ChimIndus passe dans les 5 ateliers éventuellement. Il faut le faire au niveau usine, pour nous l'outil est intéressant au niveau usine.
C1	Oui d'accord, mais alors il faut prévoir 2 jours d'audit.
DI	Y'a déjà deux jours de prévus.
	...

L'implication du Responsable de Production et du Directeur Industriel dans cet extrait peut être interprétée comme une opposition à la vision que semble défendre C1, mais aussi comme une projection sur l'appropriation qu'ils pourraient faire de l'outil-méthode en fonction des pratiques et règles organisationnelles de leur entreprise. Ils peuvent fournir des données, et expriment le fait qu'utiliser cet outil-méthode sur l'ensemble de leur usine leur permettrait de mettre en place des indicateurs significatifs pour eux. En cela, on peut considérer que la présentation de l'outil-méthode interroge la perspective qu'ils avaient des conditions de leur

l'Extrait 1, C2 abonde largement dans le sens des employés de ChimIndus. Nous sommes davantage préoccupé par l'explication des transformations à l'œuvre que par une quelconque stigmatisation. En revanche, la prégnance du secteur automobile dans la modélisation en matière de processus industriels a été d'ores et déjà fortement relevée (Coriat, 1994a, 1994b).

activité et a introduit de nouvelles conséquences. C1, en lisant le PPT, invite d’ailleurs les responsables de ChimIndus à reconsidérer leur mode de raisonnement sur la production : le fournisseur « *doit être capable d’identifier les goulots d’étranglement, de présenter quelles sont les contraintes, les améliorations envisagées par rapport à ces goulots, et doit **raisonner selon les termes capa normale, capacité maximale, etc...*** ». Il convient de relever l’aspect prescriptif et exposé comme non discutable de ces points. Ceci pourrait se traduire par une tentative de refus de (dis-)position⁴¹⁸. C’est-à-dire que ceci est présenté tel un argument posé et dont les managers de la PME n’ont d’autres choix que de s’y soustraire sans en dis-poser ou sans pouvoir s’y opposer, du fait de la position de subordonné du fournisseur appuyé par l’usage de l’impératif. La proposition de nouveaux schèmes interprétatifs et actionnels vise à induire de nouvelles pratiques dans l’entreprise. A nouveau, ce n’est pas tant la logique de planification présentée par C1 à travers la lecture du PPT qui est discutée, mais plutôt la mise en œuvre de l’outil-méthode et la perception que C1 semble avoir du fonctionnement de la PME. Il s’opère alors des transformations de perspectives. 1) L’outil-méthode, par sa capacité à compiler, croiser, des données de production, peut mettre en forme et donner accès à de nouvelles données sources et supports d’informations pour ses utilisateurs. Cette capacité à produire de nouvelles données invite les managers de la PME à envisager de manière réflexive l’introduction d’une gestion à moyen-long termes des ateliers et du personnel qui leur permettrait d’avoir une maîtrise plus précise de leurs moyens de production à partir du rapport charge / capacité. 2) Au-delà de cette transformation de perspective, celle de C1 s’en trouve également modifiée : au final, il concède qu’il ne faut pas considérer uniquement une ligne de production, mais l’ensemble de l’usine. Il continue et finit sa présentation en suivant le PPT accompagnant l’outil-méthode⁴¹⁹.

⁴¹⁸ Précisons que la particule “dis” exprime la négation, la cessation, la séparation. Face à un sens que l’on pourrait considérer comme “posé”, immuable, immobile, les acteurs peuvent en dis-poser, c’est-à-dire en discuter, voire s’opposer à ce caractère prétendument “posé”. Néanmoins, ici il nous semble justement que c’est cette possibilité d’en dis-poser qui est quelque peu entravée, ces points sont posés tels des “pris pour compte” qu’il s’agit de prendre tels quels, ou tout du moins sur lesquels l’expression d’une opposition n’est pas présentée comme la bienvenue.

⁴¹⁹ Notons au passage l’aspect agissant du PPT qui oriente et rythme le discours des acteurs.

Extrait 4

acteurs	énoncés
	...
C1	(en finissant la présentation guidée par le PPT) Je ne sais pas si vous avez des questions ?
C2	Faudrait voir si on peut rentrer d'autres, euuh... dans le fichier prévision.
C1	Non ! Tel qu'est l'outil, on ne peut pas. A part les “ <i>other load</i> ” on n'a pas d'autres moyens. Sinon, il faut redévelopper quelque chose.
C2	Ça peut être du développement simple, s'il faut ajouter des colonnes.
C1	Sûrement, si quelqu'un est assez pointu en VBA ⁴²⁰ , ça risque d'être faisable. Mais moi, je ne sais pas faire.
RP	Mais y'avait des lignes qu'on pouvait rajouter là...
C2	Oui mais c'est dans la partie prévision qu'il faudrait pouvoir rajouter.
C1	Effectivement l'idéal, ça serait ça.
C2	Ajouter dans la grille prévision, 2-3 colonnes pour les cadences des autres programmes.
DI	Parce que là on a le passé, mais pas le prévisionnel... (d'un ton effacé)
C2	Le tout serait d'ajouter ici les autres colonnes avec les autres programmes.
C1	Exactement !
DI	Peut-être pas les autres programmes, mais les autres DO.
C2	Juste insérer les autres colonnes et vérifier après les macros. Après c'est juste voir si c'est faisable. Il est protégé, ou on peut l'utiliser en dehors de chez BigBird ?
C1	Si c'est faisable sans payer une flopée d'informaticiens...
C2	C'est du Excel.
C1	Oui c'est du Excel (d'un ton confirmatif).
C2	Après, si tout est bloqué, c'est bloqué. Ou au pire, le mot de passe qui permet de débloquent la macro.
DI	Après si on a tous les clients, on rentre les données en pourcentage.
C2	Oui, on rentre les cadences et puis...
DI	C'est un outil qui pourrait nous aider à anticiper, au moins avec les gens...
	...

Ici, ce qui est mis en discussion est la faisabilité et le recours à des ressources nécessaires à la transformation de l'outil-méthode afin de le rendre utilisable par les managers de la PME. Il s'agit d'un extrait dans lequel ce sont davantage les consultants qui échangent et construisent une solution. Modifier l'outil-méthode n'est pas du ressort des personnels de la PME⁴²¹ puisqu'il fut développé par des ingénieurs de BigBird. D'une certaine manière, il y a deux temps dans cet extrait, le premier concerne l'élaboration de ce qui serait faisable, et le second, les modalités de mise en œuvre du produit de cette élaboration.

⁴²⁰ Visual Basic for Applications : langage de programmation qui étend les possibilités du langage macro principalement utilisé dans les logiciels de Microsoft tels Excel, Access...

⁴²¹ Ceci ne doit aucunement sous-entendre qu'ils n'en n'ont pas les compétences, ils utilisent tous Excel dans leur activité.

Cet extrait corrobore ce que nous relations précédemment concernant le changement de perspectives du Directeur Industriel. Là où C1, C2 et le Responsable de Production travaillent à repenser l'outil-méthode dans une version applicable dans le contexte industriel de ChimIndus, DI paraît détaché de la discussion et semble se saisir de la logique de l'outil-méthode (« *Parce qu'on a le passé, mais pas le prévisionnel* ») et en même temps se projeter dans l'hypothétique future appropriation de l'outil-méthode (« *Après si on a tous les clients, on rentre les données en pourcentage* », « *C'est un outil qui pourrait nous aider à anticiper, au moins avec les gens...* »). L'extrait met également en avant le fait que C1 concède que l'outil-méthode devrait être remanié (« *Effectivement, l'idéal, ça serait ça* »), et par là, souligne l'évolution de ses perspectives quant à l'adéquation entre l'outil-méthode et les pratiques et règles organisationnelles (et plus précisément quant à leurs conditions) de ChimIndus.

Au final, ces modifications de perspectives des acteurs, produits lors de la mise en co-présence, ici et maintenant, d'actants divers et variés — formant ainsi un nœud de médiations — participent à la réélaboration de l'outil-méthode lui-même. La prise de contact avec l'outil-méthode, par la présentation de son architexte, a participé à la mise en exergue d'une non-adéquation entre la conception de l'activité des fournisseurs véhiculée par l'outil-méthode édité par BigBird et celle de leur propre activité par le personnel de ChimIndus. Outre la remise en cause des schèmes interprétatifs et actionnels inscrits dans l'outil-méthode, qui favorisent une considération linéaire de la gestion de production, pour faire mieux place à une vision réticulaire de celle-ci, il est également question d'une transformation de l'outil-méthode en soi.

1.4.2.2. La malléabilité de l'outil-méthode

Il est ici question du travail de l'outil-méthode dans ce qu'il fait lui-même l'objet de transformations. En tant qu'objet intermédiaire, il est à la fois déconstruit, et reconstruit en fonction des pratiques et règles organisationnelles de la PME, mais cette transformation de l'outil-méthode est également tributaire de ressources diverses.

Comment l'outil est-il approprié-transformé ?

Comme l'expliquait Bernard Grabot dans son texte *Process alignment or ERP customization: is there a unique answer?* (2008), l'adoption d'un ERP par une entreprise soulève généralement deux questions : faut-il adapter l'outil-méthode au fonctionnement de l'entreprise, ou à l'inverse, faut-il adapter les pratiques et règles organisationnelles de

l’entreprise aux processus standards portés par l’ERP ? Par ailleurs, James R. Taylor et Sandrine Virgili (2008) relatent que l’implantation d’un ERP peut participer à l’émergence de tensions et de mises en cause de pratiques et règles organisationnelles au sein de l’entreprise, par exemple par l’imposition de définitions de rôles d’acteurs et de tâches à effectuer. Ces auteurs montrent que lors de l’implantation d’un ERP dans une entreprise pharmaceutique, la répartition de l’activité d’achat proposée par l’ERP ne correspondait pas au découpage fonctionnel alors en cours dans l’entreprise. Dans notre cas, l’outil-méthode PREVI n’a pas pour fonction d’assurer et de cadrer l’activité de l’entreprise dans sa totalité : il s’agit d’un outil-méthode complémentaire à l’ERP déjà en place et qui ne semble pas mettre en cause, de prime abord, les rapports au sein de l’entreprise. En cela, l’option retenue en rapport à cet outil-méthode consiste davantage en l’adaptation de celui-ci plutôt que celle des pratiques et règles organisationnelles de ChimIndus. Nous pensons qu’il faut distinguer les phases de configuration et de modification de l’outil-méthode (Grabot, 2009), et considérer celles-ci dans ce qu’elles pré-cadrent des activités en devenir, ou re-cadrent des activités passées ou en cours.

1/ La configuration

L’outil-méthode PREVI vise à mettre en regard la charge d’une ligne en fonction de sa capacité. Ceci nécessite la mise en place d’une unité de mesure. Différentes solutions sont envisagées : quantité de pièces, volume d’heures... Dans la situation de ChimIndus, pour qui, le facteur limitant (et sur lequel la direction base ses possibilités de fluctuation) réside davantage dans la main d’œuvre que dans la capacité des machines, il est choisi d’établir le ratio charge/capacité en volume horaire. Néanmoins, comme nous l’expliquions précédemment, l’un des problèmes rencontrés ici se situe dans le nombre de colonnes permettant de reporter les différents programmes pour lesquels ChimIndus intervient. Les responsables de ChimIndus souhaiteraient que la feuille d’inscription des cadences fournies par les donneurs-d’ordres comporte 5 ou 6 colonnes supplémentaires. Les limites de la configuration constituent ici un enjeu dans ce qu’il faut alors, pour que l’outil-méthode soit adopté-adapté, lancer une réécriture partielle de celui-ci.

2/ La modification

Une fois les schèmes interprétatifs des rapports clients-fournisseurs véhiculés par l’architexte mis en discussion (y compris indirectement en ce qu’ils sont révélateurs d’une conception particulière de la chaîne logistique), est posée la question de la malléabilité de l’outil-méthode lui-même. L’architexte est lié à une représentation graphique à destination

d’un utilisateur type, mais celui-ci se révèle particulièrement tributaire du codage et des liens inter éléments inscrits dans les fichiers constitutifs de l’outil-méthode. Ainsi, ajouter une simple colonne à un tableau Excel[®] n’est en soi pas compliqué pour les acteurs présents à cette réunion, ce qui le devient réside dans l’établissement des liens relatifs entre ces divers éléments. Les participants soulèvent alors deux questions relatives au pouvoir⁴²² :

- En termes de ressources d’autorité : celle de l’autorisation-possibilité de modifier le code source de l’outil-méthode (C2 : « *Après, si tout est bloqué, c’est bloqué. Ou au pire, le mot de passe qui permet de débloquent la macro* »). Il s’agit là d’être “autorisé à”, d’avoir l’autorité à faire ou faire faire, de la recevoir ou pouvoir la transmettre.
- Et en termes de ressources d’allocation : celle des compétences-connaissances à opérer ces modifications (C1 : « Sûrement, si quelqu’un est assez pointu en VBA, ça risque d’être faisable. Mais moi, je ne sais pas faire », « Si c’est faisable sans payer une flopée d’informaticiens... », puis plus tard : « De mon côté, je vais voir ce qu’on peut faire avec TechniGood et BigBird »). Il s’agit de trouver/avoir à disposition les moyens techniques et humains afin de procéder à ces modifications.

Ces deux points nous rappellent combien les scènes interactionnelles ne forment pas des lieux isolés, sources d’ “*enactment*”, coincés dans l’ici et le maintenant, mais qu’elles sont des croisements imprégnés et sources d’ailleurs géographiques et temporels⁴²³. L’autonomie et la dépendance des acteurs dépassent dans notre situation largement l’ici et le maintenant. Quant à la modification de l’outil-méthode, le consultant 1 est dépendant de ses responsables et des accords que BigBird a, ou pourrait avoir, avec TechniGood, et ainsi exprime une autonomie relative quant à la réponse qu’il formule. Quant à l’utilisation de l’outil-méthode, le personnel de ChimIndus est tributaire des accords avec TechniGood et BigBird, ainsi que de l’obtention auprès des autres donneurs-d’ordres des données de prévisionnels de commandes. *Les scènes interactionnelles s’enracinent les unes dans les autres par des effets de dis-localisation*⁴²⁴. Une dimension récurrente, dans la théorie de la structuration d’Anthony Giddens, concerne le mouvement de délocalisation–re-localisation : « (...) j’aimerais compléter la notion de

⁴²² Entendu au sens de Giddens lorsqu’il évoque la “dialectique du pouvoir”, c’est-à-dire comme un jeu entre autonomie et dépendance.

⁴²³ Afin de ne pas répéter et alourdir inutilement la lecture de notre travail, “ailleurs” correspond toujours à un autre moment et/ou à un autre lieu.

⁴²⁴ Nous empruntons cette idée de dis-local à François Cooren et Daniel Robichaud (2006). Nous reviendrons sur celle-ci dans le chapitre 8.

délocalisation⁴²⁵ dans l’idée de re-localisation. J’entends par là une réappropriation ou redistribution des rôles dans les relations sociales dé-localisées, visant à enraciner ces dernières (même partiellement ou provisoirement) dans un contexte spatio-temporel local » (Giddens, 1994, pp. 85–86). En cela, nous pensons que ce “nœud”, vecteur de médiations, se serre par ce que les acteurs/actants apportent dans la scène interactionnelle, aussi bien par ce qu’ils figurent, proposent que ce qui les fait agir. Dans le cas étudié, le pouvoir est particulièrement attaché à cette possibilité de tisser des liens, ou se prévaloir de liens, avec des ailleurs passés ou futurs.

Nous nous sommes attaché à considérer cet outil-méthode comme actant dans la scène interactionnelle, et tel un medium dans ce qu’il porte des schèmes interprétatifs et actionnels potentiellement pré-constitutifs de pratiques (dans ce sens, il est medium en tant que filtre, que script), mais également un objet intermédiaire, un medium, dans ce que sa présentation invite les acteurs à confronter leurs conceptions des rapports clients-fournisseurs au sein de chaînes logistiques. L’outil-méthode de gestion est inscrit ici dans un projet de “développement fournisseur” dans lequel, au final, l’outil-méthode lui-même devient un objet de / sujet à transformations. En cela, avant de considérer l’outil-méthode comme un résultat, nous l’envisageons tel un objet construit par le truchement de diverses scènes interactionnelles, par diverses inscriptions. La reconstruction, la transformation de l’outil-méthode en tant qu’objet intermédiaire tend à s’imprégner de différentes logiques et à être l’objet de compromis entre des schèmes interprétatifs et actionnels différents. Ces deux dernières phrases nous inciteront à revenir quelque peu, dans le chapitre suivant, sur notre cadrage théorique : en ce qui concerne le mouvement de délocalisation–re-localisation, et en ce qui concerne les tensions qui s’expriment durant le processus de structuration, d’*organisation* du changement organisationnel. En rapport avec le premier point, nous reviendrons sur le mouvement de structuration à l’aide de l’idée de dislocation telle qu’on la trouve dans les travaux de François Cooren. Quant au second, nous serons amené à réintégrer les éléments introduits dans la présentation de ce cas, de manière à penser l’*organisation* du changement organisationnel dans sa dynamique : à travers une dynamique entre “organisation en action” et “organisation en projet”. L’imbrication de ces deux points nous semble

⁴²⁵ « ... phénomènes étroitement liés aux facteurs de dissociation spatio-temporelle » (Giddens, 1994, p. 25)

permettre de rendre compte de la dynamique à l’œuvre dans le travail de “développement fournisseur” en tant que participant de changements organisationnels.

Les projets de “développement fournisseur” s’étendent généralement sur un temps relativement long (plusieurs années), à l’heure où nous écrivons ces lignes, le projet d’implantation n’est pas achevé. Nous quittons ce projet et proposons une analyse de l’implantation d’un autre outil-méthode, le 5S, au sein d’une autre PME : Toutenun.

2. Le cas du 5S : co-constructions autour de tensions dans la “gestionnarisation” de l’activité

Dans un cadre similaire à celui présenté pour l’outil PREVI, nous proposons de rendre compte d’interventions d’un consultant travaillant pour BigBird et mandaté par TechniGood afin d’intervenir auprès de l’entreprise Toutenun. Celle-ci est un fournisseur de pièces, et plus particulièrement, d’ensembles de pièces assemblées. Cette entreprise produit, ou fait produire par ses propres fournisseurs-sous-traitants, des pièces usinées. Ces pièces sont usinées, puis assemblées entre elles au sein de l’entreprise et reçoivent, à la suite, un traitement de surface (souvent réalisé en interne). Toutenun est une PME (d’environ 250 employés) composée de multiples services, chacun assurant une partie du processus de production : de l’équipe de conception, en passant par les différents ateliers d’usinage, le contrôle qualité, jusqu’à l’expédition.

Nos observations se constituent de 3 journées interventions d’un consultant auprès du personnel de Toutenun. Nous n’étions pas présent au début du processus qui fut marqué, de même que pour PREVI, par un audit et une restitution de celui-ci auprès de la direction de cette entreprise. Le choix d’une implantation de la méthode 5S fut alors adoptée. Nous proposons de resituer quelques éléments de contexte aidant à la compréhension de ce recours au 5S dans la démarche de “développement fournisseur”.

Comme pour la présentation de PREVI, il s’agit ici de rendre compte de la manière dont l’introduction d’un nouvel outil-méthode travaille les pratiques et règles organisationnelles de Toutenun. Cependant, là où dans le cas de PREVI nous observions que la présentation des consultants fut génératrice de modifications de perspectives, il nous semble que le cas de

l’implantation du 5S s’inscrit dans une dynamique différente. Tout du moins, nous relatons deux facteurs qui ne nous semblent pas anodins :

- Les “destinataires” de cette nouvelle forme organisationnelle ne sont pas les mêmes. Dans le cas de PREVI, il s’agissait d’un outil-méthode à destination des managers, là où l’implantation du 5S concerne les pratiques et règles organisationnelles des ateliers et implique les chefs d’ateliers et leurs équipes.
- Le second facteur pouvant influencer ce qui est observable réside dans le fait que nous avons réalisé nos observations à un moment différent du projet de mise en place d’outils-méthodes. Dans le cas de PREVI, nous avons assisté à la proposition de solutions et aux prémisses des transformations conjointes des perspectives des acteurs et de l’outil. Dans le cas du 5S, la démarche d’implantation a déjà débuté. Le premier S (débarrasser) a déjà été discuté avec les responsables d’atelier et est en cours d’application dans les ateliers.

Nous pensons qu’il est délicat (pour ne pas dire souvent impossible, même dans une approche processuelle) de prétendre pouvoir tracer les origines précises de transformations, néanmoins, dans le cas de PREVI, la présentation de l’outil-méthode a engendré des modifications dans les perspectives des acteurs. Dans le cas du 5S, du fait de notre arrivée tardive sur le projet, nous observons des modifications d’un ordre différent. Nous mettrons en avant l’inscription de la mise en place du 5S dans une mouvance plus large de “gestionnarisation” de la PME. De ce que nous avons pu rassembler sur la généalogie du projet, il nous semble plus juste d’évoquer des appuis mutuels opérés par le responsable de production (tendant à viser un remaniement général de la mise en visibilité de l’activité de production des ateliers) et le consultant TechniGood-BigBird⁴²⁶ (chargé de mettre en place la

⁴²⁶ Nous insistons sur cette double appartenance, car ce personnel de BigBird intervient auprès de Toutenun depuis quelques années et semble relativement bien connaître les pratiques et règles organisationnelles de l’entreprise ainsi que son personnel. Il a d’ailleurs spécifié aux employés de la PME qu’il était présent ces jours-là par l’intermédiaire de TechniGood et non de BigBird. La principale rupture entre BigBird et TechniGood s’effectue par une non transmission des informations recueillies durant ces interventions. Nous notons que cette rupture énoncée, mise en scène, est relativement récurrente dans les projets de “développement fournisseur”. Lorsqu’un donneur-d’ordres intervient en son propre nom, sans l’intermédiaire d’organismes tel TechniGood, il s’opère une rupture similaire qui cette fois s’effectue entre services : le plus généralement entre les acteurs du “développement fournisseur” (comme des consultants internes ou des logisticiens) et les autres services (et particulièrement celui des achats). Il y aurait comme une scission, ou du moins sa mise en scène, entre ce qui relèverait de la technique productive et du business. Dit autrement, une distinction entre ce qui relèverait du conseil (censé être indépendant) et du contractuel dans l’activité même de co-production.

démarche 5S). Nous entendons par “mise en visibilité de l’activité de production” la manière de donner à voir, à saisir, les moyens mis en œuvre afin de rendre compte de l’activité de production. Parmi la “panoplie” des outils-méthodes associés au *Lean Manufacturing*, la démonstration du contrôle de la production s’opère désormais : 1) par l’agencement et le maintien des ateliers selon certains critères d’ordre “esthétique”, et 2) par la production d’indicateurs de gestion. Dans le cas du 5S, il est question des deux puisqu’il s’agit d’un outil-méthode visant à produire, entres autres, des indicateurs de respect de règles d’agencement des ateliers.

Nous avons observé plus particulièrement le travail de conventionnalisation autour de l’implantation de cet outil-méthode ainsi que le fait que son recours semble relever d’un prétexte ; il s’agit d’insuffler plus largement de nouveaux modes de gestion au sein des ateliers de production. De même que pour PREVI, les médiations autour de l’outil-méthode 5S participent à la dynamique “organisation en action” – “organisation projetée”, néanmoins, ici, nous insisterons plus particulièrement sur les actants “intermédiaires” que constituent l’outil-méthode et l’ “organisation en projet”.

Comme nous l’expliquions, Toutenun est une PME. Plus précisément, il s’agit d’une PME en pleine transition de ce qu’Olivier Torrès qualifie de « PME classique » vers une « PME managériale ». Partie prenante de cette transformation, le dirigeant de l’entreprise semble déléguer de plus en plus de responsabilités à ses responsables. Lors d’une réunion, le Responsable de Production (RP) de l’entreprise dit à ses responsables d’atelier : « *dans les semaines qui viennent, on va subir une mutation totale...* », « *On devient très structuré, il faut aussi que vous deveniez très structurés ...* ». Il nous confiait, par ailleurs, que le dirigeant lui avait délégué des responsabilités et qu’il disposait de latitudes plus grandes, en termes de prises de décision, depuis deux semaines. D’une manière générale, il se dégage l’idée d’une modification assez importante de la manière dont l’activité est conduite au sein de l’entreprise, participant à l’introduction de nouveaux modes de rationalisation de la production. Deux autres éléments nous semblent mériter attention :

- Le premier : nos observations d’interventions du consultant se situent mi 2009 alors que les effets des ralentissements de la production⁴²⁷ de certains donneurs-

⁴²⁷ Liés à ce qui est appelé “crise économique” et dont la mise en exergue médiatique débuta en 2008.

d’ordres⁴²⁸ commencent à se répercuter sur les fournisseurs du milieu aéronautique. Ceci a eu pour effet d’engendrer une diminution, voire la fermeture de pans d’activités chez certains fournisseurs. L’entreprise Toutenun est directement affectée par cette diminution. Des personnels (essentiellement intérimaires) viennent d’être congédiés. Lors de nos d’observations fut également décidée la mise en place d’un chômage technique d’une journée par semaine due à la sous-charge des ateliers de production. Ces circonstances furent considérées comme propices dans la mesure où mettre en place de nouveaux outils est une activité pouvant être relativement chronophage.

- Le second élément nécessitant d’être explicité réside dans le fait que l’entreprise s’agrandit. Un nouveau bâtiment vient d’être construit ; une partie des services et ateliers effectueront une migration vers ces nouveaux locaux.

C’est dans ces conditions que les interventions de “développement fournisseur” prennent place. Ces dernières viennent supporter (ou ont insufflé) le remaniement organisationnel des ateliers de production. Dans tous les cas, il nous semble qu’il nous faut envisager ces mouvements en ce qu’ils s’imbriquent l’un dans l’autre. Le remaniement organisationnel de l’entreprise promu par le responsable de production passe par la mise en place et la mise à jour systématique d’indicateurs. En cela, le responsable de production profite de l’implantation du 5S pour impliquer ses responsables d’atelier dans une démarche de transformation des modes de gestion des ateliers. De l’autre côté, l’implantation du 5S trouve sa légitimité dans la volonté de la direction (tout du moins du responsable de production) d’introduire ou de suivre de nouveaux modes d’agir.

Dans un premier temps, nous proposons d’expliquer ce en quoi consiste cette méthode et comment elle s’incarne dans un ensemble d’outils. Puis, nous engagerons une analyse d’extraits de ces réunions afin de mettre en avant certaines dynamiques, tensions, à l’œuvre.

2.1. La méthode 5S

Le 5S est une méthode de contrôle visuel qui s’inscrit dans des démarches “d’amélioration continue” et qui repose sur 5 principes : débarrasser / trier [*Seiri* (整理)],

⁴²⁸ A noter que les donneurs-d’ordres particulièrement touchés semblent être ceux qui produisent des petits avions d’affaires.

arranger / mettre en ordre [*Seiton* (整頓)], nettoyer [*Seiso* (清掃)], maintenir ordonné, en état [*Seiketsu* (清潔)], être rigoureux (vérification continue de l’application des 4S précédents) [*Shitsuke* (躰)]. Les trois premiers renvoient aux étapes primaires, le quatrième, lui, insiste sur l’attention continue qu’il faut porter aux trois précédentes, et le dernier principe (qui est en fait un méta principe) met l’accent sur le contrôle continue de l’application de la méthode.

2.1.1. Les origines américaines de la méthode

La méthode 5S est souvent attachée à la pensée *Lean Manufacturing*, néanmoins son origine demeure relativement floue. Schonberger écrit : « While most of the JIT system had developed within the Toyota family of companies, the quality component originated elsewhere, as has been noted. Nor was Toyota the origin of quality circles (an Ishikawa innovation), total preventive maintenance (said to have been developed at Nippondenso in 1969: Shirose, 1996, p. 5⁴²⁹), or 5S (origin unknown) —though Toyota and its suppliers readily took them in ... » (Schonberger, 2007, p. 409). Ce dont l’auteur rend compte dans son article réside dans le fait que ce qui est aujourd’hui placé sous l’égide du *Lean Manufacturing* a comme base l’approche productive de Toyota (Toyota Production System : TPS), mais il ajoute que d’autres méthodes, principalement celles liées à la gestion de la qualité, ont été développées par ailleurs et articulées au TPS, et ce, qu’elles furent supports de l’émergence du TPS ou développements ultérieurs.

En ce qui concerne le 5S (et sans doute plus largement certaines bases de “la pensée *Lean*”), il semble que ses origines aient un lien avec le plan Training Within Industry (TWI). Ce plan fut initié par le gouvernement des Etats-Unis d’Amérique durant la seconde guerre mondiale afin de développer des programmes industriels visant à supporter les manquements dus à la conscription des hommes, notamment dans les industries fournissant l’armée. Il s’agissait principalement de programmes de formation composés de trois principaux manuels⁴³⁰ :

1. JI : Job Instruction Manual
2. JM : Job Methods Manual
3. JR : Job Relations Manual

⁴²⁹ Shirose, Kunio (dir.), 1996, *TPM: New Implementation Program in Fabrication and Assembly Industries*, Japan Institute of Plant Maintenance, Tokyo, Japan.

⁴³⁰ Ces manuels sont consultables à l’adresse suivante (consultés le 01/11/2010) :
http://chapters.sme.org/204/TWI_Materials/TWI_Manuals/TWIManuals.htm

A la fin de la guerre ce plan de formation fut exporté à l'étranger et finit par atteindre le Japon en 1950. Donald A. Dinero rend compte des liens entre le programme TWI et l'apparition du TPS, puis du *Lean Manufacturing*. Il explique :

« Lean Manufacturing depends on proper training and standardization, which comes from Job Instruction Training (JI), and continual improvement and innovation, which Job Methods Training (JM) encourages. More importantly, however, the concepts of the Job Relations Training (TR) contributed to the humanization or respect for individual, which enabled a democratic culture to evolve in Japan » (Dinero, 2005, p. 52).

A l'instar de ce que nous observons aujourd'hui ce programme participait à la modification des formes de rationalisation de production. Il semble que la propagation de ce programme ait participé à la mise en place de nouveaux modes de production au Japon qui, plus tard, furent regroupés sous l'égide du *Lean Manufacturing*. Les principes de base reposent principalement sur ceux du JIT (Just In Time), comme la standardisation et l'amélioration continue.

Dans la démarche initiée aux Etats-Unis, des mémorandums étaient également distribués aux employés, tel celui dont sont extraites les pages suivantes :

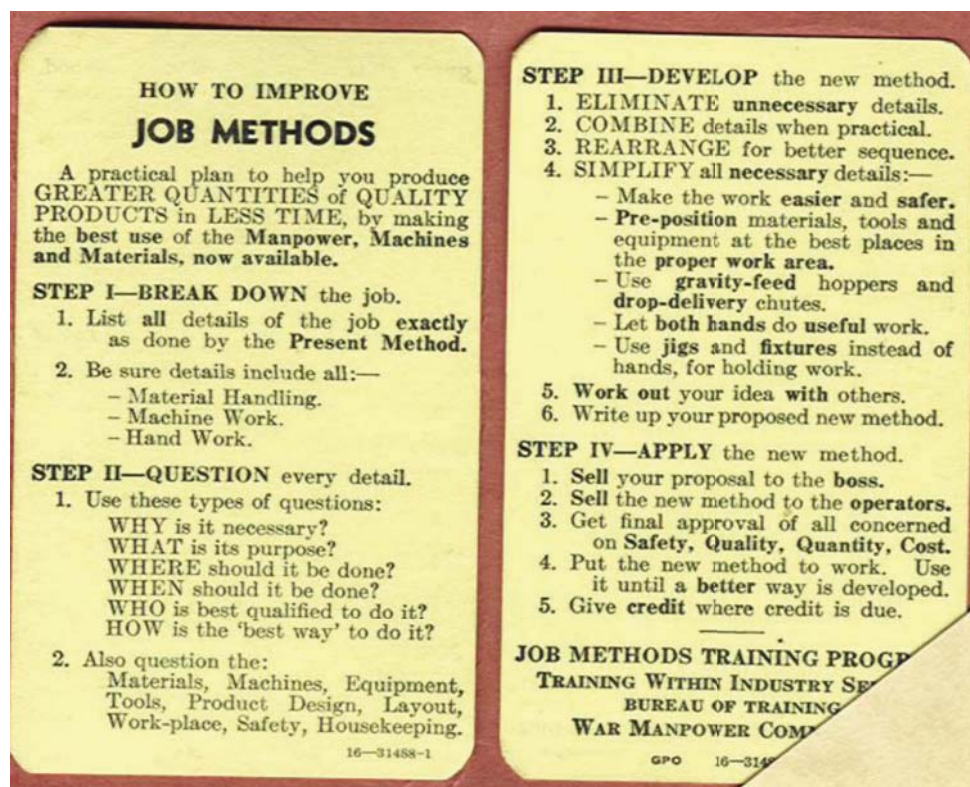


Figure 29 : TWI Job Methods Card⁴³¹

⁴³¹ Huntzinger Jim, (2010), *The Roots of Lean. Training Within Industry: The Origin of Japanese Management and Kaizen*, TWI Summit, p.14 du document, consulté le 01/11/2010 à : <http://www.twisummit.com/Roots-of-Lean-TWI.pdf>. Source d'origine : War Production Board, Bureau of Training, Training Within Industry Service, (1943), *Job Methods: Sessions Outline and Reference Material*, Washington D.C.: U.S. Government Printing Office.

Il est intéressant de noter certaines proximités avec le 5S et cette carte du TWI. Ainsi, la 3^{ème} étape consistant à développer une nouvelle méthode réside dans une succession de six phases :

1. Eliminer les éléments non nécessaires,
2. Combiner les éléments de détails quand cela est pratique,
3. Réarranger pour une meilleure séquence,
4. Simplifier tous les éléments nécessaires,
5. Développez les idées avec d'autres,
6. Décrivez vos suggestions de nouvelles méthodes.

Nous pensons pouvoir rapprocher le “éliminer les éléments non nécessaires” du “débarrasser – trier”, les “Combiner les éléments de détails quand cela est pratique”, “Réarranger pour une meilleure séquence” et “Simplifier tous les éléments nécessaires ” du “ranger” et du “maintenir ordonné”, pour finir, les “Développez les idées avec d'autres” et “Décrivez vos suggestions de nouvelles méthodes” renvoient davantage au principe *Lean Manufacturing* d'amélioration continue et à la mise en place de plans d'action collectifs. Ce dernier point marque d'ailleurs l'un des éléments clefs du *Lean Manufacturing* : l'implication des acteurs dans la démarche d'amélioration continue exprimée ici par l'utilisation du pronom « your ».

Plus précisément, le 5S se serait particulièrement développé avec l'essor du TPM (Total Productive Maintenance⁴³²) depuis les années 50' au Japon. Les références succinctes que font des auteurs tel Taiichi Ohno à la gestion d'atelier, laissent entrevoir le recours, dans les usines de Toyota, à des principes alors proches de ceux aujourd'hui regroupés sous l'appellation 5S :

« Priorité à l'amélioration de l'organisation :

Il y a deux façons d'améliorer la production. **La première consiste à améliorer l'organisation du travail en établissant des procédures standard, en redistribuant le travail et en faisant en sorte que chaque chose soit à sa place et que l'ordre et la propreté règnent dans les ateliers.** La deuxième source de progrès réside dans l'achat d'équipements nouveaux et l'auto-activation des équipements existants. Cela signifie cependant des dépenses, et des dépenses à caractère définitif.

⁴³² Cette méthode de gestion d'atelier vise à réduire les défauts de fabrication et les pannes par une maintenance préventive effectuée par les opérateurs eux-mêmes. Cette méthode s'inscrit dans la philosophie *Lean Manufacturing* en ce qu'elle prône l'amélioration continue.

Chez Toyota, nous accordons la priorité aux améliorations de l'organisation. Cela nous permet d'éliminer, ou de résoudre, la plus grande partie des problèmes qui se posent à nous avant de songer à acquérir du matériel nouveau » (Ohno, 1989, p. 129).

Au final, il semble possible d'énoncer que le 5S serait originaire de cette campagne du TWI. Suite à la formation d'employés au Japon, les principes véhiculés par ce programme se seraient sédimentés dans des pratiques pour finalement être “re-théorisés” sous l'égide du 5S, puis mis en place chez des donneurs d'ordres pour finalement être proposés aux PME fournisseurs comme Toutenun.

2.1.2. Présentation de l'outil-méthode 5S

Comme nous l'expliquions précédemment, la méthode 5S repose sur l'application de 5 principes. Chacun d'eux est ensuite décomposé en tâches comme : “il n'y a pas d'affichages inutiles”, “les outils sont rangés dans leur zone identifiée”, “les documents, dossiers... sont rangés dans une zone identifiée et accessible”, “les zones sont identifiées et matérialisées (stockage, stationnement...)”, “les outillages et moyens de fabrication sont propres (bâti, machines...)”, “le plan d'action de la dernière cotation de territoire est respectée (suivi et mis à jour)”⁴³³... D'une manière générale, cette méthode s'appuie sur le principe de la gestion visuelle de l'espace de travail qui vient alors supporter d'autres méthodes basées selon ce même principe comme le Kanban⁴³⁴ qui, lui-même, soutient la méthode de gestion par flux tirés développée par Taiichi Ohno. Il ne s'agit pas seulement de s'intéresser aux principes de la méthode, il convient de saisir ses modes d'existence, d'incarnation. Elle repose sur l'intériorisation et la transformation en routines, par les personnels, des règles mises en place, mais aussi sur une spécification précise de zones. Ainsi, sont délimitées des zones correspondant à des emplacements d'instruments, de machines, de bacs à pièces ou à déchets... par des bandes adhésives collées sur le sol. La délimitation de ces zones n'est pas anodine puisqu'elle participe de l'application de standards, de constitution de zones de responsabilités, et dressent des espaces dans lesquels il s'agit, pour les employés, de se conformer à une norme, à des règles organisationnelles. Les images suivantes exemplifient cette idée de délimitation.

⁴³³ Tiré du document “cotation de territoire” utilisé lors de la présentation du 5S par le consultant auprès des responsables d'atelier de Toutenun (voir Figure 33 : Fiche de cotation de territoire (5S) p. 282, et annexe 11 p. XIV).

⁴³⁴ Pour rappel, il s'agit d'une méthode de gestion de flux au sein des ateliers par un système de fiches indiquant, par exemple, un état de stock, une quantité à produire... On peut parler d'un “renouvellement de la consommation” déclenché par la libération d'une étiquette lors de la consommation du produit. Le Kanban est basé sur un mode de coordination entre deux postes visant à réguler la génération d'encours de production par des indicateurs visuels.



Figure 30 : "Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place"⁴³⁵



Figure 31 : “Examples of Excellence: Another 5S Shadowboard”⁴³⁶

⁴³⁵ Afin qu’il n’y ait pas d’identification possible de l’entreprise, les images sont tirées de sites internet : <http://www.ogip-consulting.fr/lean-manufacturing/a5s/> (consulté le 11/07/2011).

⁴³⁶ Consulté à : <http://www.evolveexcellence.com/blog/2008/12/examples-of-excellence-another-5s-shadowboard.html> le 11/07/2011. « Exemples d’excellence : un autre “Shadowboard” 5S » (notre trad.).



Figure 32 : “5S – Lean”⁴³⁷

Pour finir, le 5S s’incarne par des fiches d’évaluation mises en évidence dans les ateliers.

TOUTENUN

COTATION DE TERRITOIRE

Peinture

Responsable de la zone:

Critères évalués

	note
A - DEBARRASSER	
1. Les allées de circulation et couloirs (intérieurs et extérieurs) ne sont pas encombrés	
2. Il n'y a pas d'objets inutiles sur les postes et dans leur environnement (pièces, outillages, équipements, documentation...)	
3. Il n'y a pas d'objets inutiles dans les armoires et autres rangements	
4. Les accès aux dispositifs de sécurité ne sont pas encombrés	
5. Il n'y a pas d'affichages inutiles	
B - RANGER	
6. Les outils et outillages sont rangés dans leur zone identifiée (machines portatives, outils coupants, moyens de serrage, grilles de perçage...)	
7. Les pièces avion, quincaillerie... sont rangées dans une zone identifiée, et si nécessaire protégées	
8. Les pièces rebutées ou en litige sont rangées dans un endroit défini	
9. Les produits dangereux et à péremption sont rangés dans une zone identifiée	
10. Les instruments de mesure sont rangés dans une zone identifiée et accessible	
11. Les documents, dossiers... sont rangés dans une zone identifiée et accessible	
12. Les moyens de manutention (palonniers, élingues...) sont rangés dans une zone identifiée	
13. Les câbles électriques et tuyaux sont rangés et bien enroulés	
14. Les espaces communs sont rangés et propres (salles de réunion, vestiaires, espace détente...)	
15. Les bureaux sont rangés	
C - ORGANISER	
16. Les zones sont identifiées et matérialisées (stockage, stationnement,...)	
17. L'emplacement des moyens mobiles est identifié (USM, chariots, poubelles...)	
18. Les lignes des marquages au sol sont toujours visibles.	
19. Les moyens de rangement sont identifiés, adaptés et en état (placards, étagères, kanbans...)	
20. Les endroits à risque sont signalés et protégés (chantier, secteur, zone technique, bâtiment, bâtis...)	
21. Les règles générales d'hygiène et sécurité nécessitant une information permanente sont affichées et à disposition (interdiction de fumer, accès interdits, passages piétons...)	
D - MAINTENIR PROPRE ET EN L'ETAT	
22. Le matériel de nettoyage spécifique est disponible et en état	
23. Les systèmes d'évacuation des déchets sont adaptés et en état (poubelles, cendriers...)	
24. Le tri sélectif des déchets est respecté	
25. L'éclairage est fonctionnel	
26. Les sols, passerelles, accès, plans de travail et murs sont sans saoullure (huile, mégots, papiers, poussière, graffitis, fuites...)	
27. Les outillages et moyens de fabrication sont propres (bâtis, machines...)	
E - RESPECTER	
28. Les règles générales d'hygiène et sécurité sont bannies et respectées (interdiction de fumer, dégagement des issues et du matériel de secours...)	
29. Les tenues vestimentaires sont adaptées, portées et correctes	
30. Le plan d'action de la dernière cotation territoire est respecté (suivi et mis à jour)	
31. Les outillages, instruments de mesures, moyens de manutention soumis à vérifications périodiques sont à jour	
32. L'utilisation de l'éclairage et de l'air comprimé est optimisée (lumière éteinte en plein jour, fuite d'air comprimé inexistante...)	
TOTAL	0

NOTATION : 2 = Appréciation positive - 1 = Appréciation moyenne - 0 = Appréciation négative

Zone évaluée

Zone de report des évaluations

Cotation effectuée le : _____

Par : _____

Prochaine cotation : _____

Figure 33 : Fiche de cotation de territoire (5S)⁴³⁸

⁴³⁷ Consulté sur le site : <http://www.dugganinc.com/> le 11/07/2011.

⁴³⁸ A noter que les règles établies dans le cadre “critères évalués” ne sont pas encore co-établies, il s’agit là d’un exemple de grille fournie par le consultant. Elle fut produite dans une usine du donneur-d’ordres pour lequel travaille, en tant qu’ingénieur, ce consultant.

La fiche d’évaluation établie chez Toutenun se compose de l’architexte suivant (également en plus grand en annexe 11 p. XIV) :

1. Un espace pour la qualification de la zone (atelier de peinture, de livraison...).
2. Un espace pour indiquer le nom du responsable de la zone.
3. Un espace pour indiquer par qui et quand a été réalisée la dernière évaluation.
4. Un tableau dans lequel sont répertoriés les différents critères d’évaluation associés à une case dans laquelle les notes sont reportées (venant ainsi définir et sanctionner une conduite d’activité). Des points sont attribués⁴³⁹ pour le respect de chaque tâche.
5. Un graphique dans lequel reporter la succession d’évaluation.

L’un des objectifs visés par le recours à cet outil-méthode étant d’instancier l’idée d’une “amélioration continue”, la méthode comprend en son sein un méta-principe (“être rigoureux”) sur l’évaluation du respect de la méthode elle-même. Celui-ci implique le fait d’avoir suivi les plans d’action établis suite à une précédente cotation, et ainsi, d’avoir corrigé les anomalies relevées. Suivant cette règle, les notations sont censées présenter cette “amélioration continue” par une mise en visibilité graphique. La succession des évaluations est reportée sur le graphique dont l’abscisse représente le temps (par exemple une note par mois), et l’ordonnée la note obtenue pour la zone concernée à chaque évaluation. Le consultant, lorsqu’il introduit cette feuille de cotation, explique qu’il s’agit “évidemment”, pour les employés, de faire en sorte que la note augmente, et par ailleurs d’allouer des critères d’évaluation jugés suffisamment élevés de manière à ce que la notation ne soit pas maximale en permanence et qu’elle laisse la possibilité à des marges de manœuvre. Quelque part, il est question d’établir ou de réviser des critères de sorte que les objectifs fixés ne soient jamais totalement atteints.

2.2. De la mise en place de nouvelles rationalisations organisationnelles

Nous proposons ici de mettre en exergue la façon dont sont introduits de nouveaux schèmes interprétatifs et actionnels de manière à transformer les rationalisations alors en cours dans les ateliers de production. Nous commencerons par présenter un extrait d’une scène interactionnelle qui rend compte de ce travail sur les rationalisations organisationnelles.

⁴³⁹ 2 points pour une “Appréciation positive”, 1 point pour une “Appréciation moyenne”, et 0 pour une “Appréciation négative”.

Nous l'étudierons 1) dans ce qu'il y est invoqué de nouveaux principes d'organisation, 2) nous ajouterons que ces invocations sont appuyées par une ventriloquisation du futur comme figure du progrès, puis nous préciserons alors que les transformations visent 3) la mise en ordre du cadre matériel de l'activité, et 4) une mise à l'écriture de gestion des Responsables d'Atelier.

Nous partirons des Extraits 5. Il s'agit de la première réunion, concernant l'avancement et la suite à donner à la mise en place du 5S. Au cours de cette réunion sont présents : le consultant (TechniGood-BigBird), six responsables d'atelier (RA⁴⁴⁰), le responsable de production (RP), le consultant (C), et nous-même. Afin de rendre plus lisibles les extraits suivants, la Figure 34 représente le cadre hiérarchique liant les acteurs au sein de Toutenun :

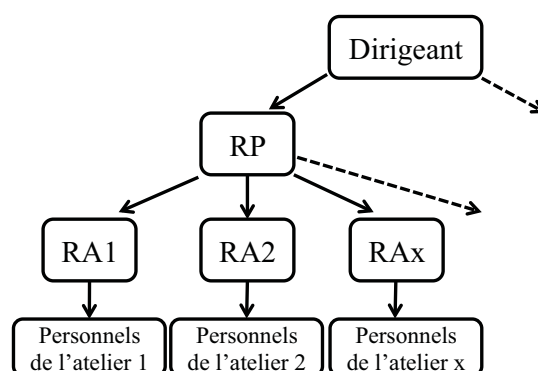


Figure 34 : Cadre hiérarchique de Toutenun

Précédemment à ces extraits, le consultant rappelait ce qui avait déjà été accompli dans l'avancement de la mise en place du 5S (notamment le 1^{er} S), et expliquait qu'il était désormais question de définir le contenu des 4S suivants (nous revenons sur ce point en 2.3 p. 298).

Extraits 5

	énoncés
RP	<p>Vous savez que j'aime bien que l'on fasse des pièces, mais on a deux nouvelles priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le maintien dans un niveau de cosmétique important de notre outil de travail, - et les indicateurs à créer, et c'est vous qui allez les créer et les tenir à jour. <p>Jusqu'à maintenant y'avait 3-4 personnes dans l'entreprise qui faisaient des indicateurs, maintenant, chacun d'entre vous va tenir des indicateurs dans leurs ateliers. Donc il faut du temps pour le faire, mais vous allez l'avoir puisque c'est plus vous qui allez bouger les pièces. C'est plus vous qui allez fouiller, courir. Vous n'êtes plus des logisticiens d'atelier ; vous allez utiliser ce temps à gérer vos équipes, vos réfs... c'est d'avoir des indicateurs, vous allez changer de rôle.</p>

⁴⁴⁰ Nous n'avons pas pu durant, notre retranscription, réellement établir à quels RA correspondaient les différents propos. Sans postuler, nullement, que tous les RA aient les mêmes points de vues sur l'implantation du 5S, nous les regroupons sous l'abréviation RA.

RA	Oui mais c'est pas la personne qui travaille sur la machine qui va s'arrêter pour réparer.
RP	Il faut aussi pouvoir dire : ça je ne peux pas le faire, j'ai du boulot. A partir de la semaine prochaine, ça fait partir de votre travail : suivre et créer !
5 minutes plus tard	
RA	Quid des ouvriers qui ne s'y appliquent pas tous les jours ?
RP	Vous comme moi dépendons de la performance de vos gens. Ce qui était tolérable, ne le sera plus... si le gars il continue à balancer ces trucs comme un porc, ça veut dire qu'il n'aura plus rien à faire chez nous. Puisqu'il dénote dans notre usine. Moi j'irai voir la direction et si ça ne me convient pas je demanderai la mutation de ces gens là.
C	En faisant le tour des ateliers, j'ai vu 2-3 personnes qui ne souhaitaient pas ranger, mais après en se mettant dans le jeu de nettoyer ou du moins d'éliminer suffisamment dans la zone... les gens s'y sont mis. Y'a un passif, mais y'a une attente réelle dans la tête de tout le monde.
RP	Donc avant de déménager, on ira les voir pour leur expliquer. On les connaît. Chez toi (vers un RA) y'en a 2 : untel et untel. Fini le papier peint et la radio, c'est pas des studios. Après nos/vos performances dépendent du personnel. Il ne faut pas qu'il y ait un mec qui vous détruise tout ce que vous êtes en train de faire. Le gars à côté, il ne va pas comprendre pourquoi le mec à côté on lui laisse alors que lui n'a pas le droit. Faudra expliquer. Dans les semaines qui viennent on va subir une mutation totale. Moi je ne tolère plus ça.
10 minutes plus tard	
RP	Votre rôle change. Vous êtes payés pour être des responsables d'ateliers, c'est votre premier rôle, ce n'est pas de transporter des pièces. Ça change, de la même manière qu'aujourd'hui quand il manque quelqu'un d'entre vous... Y'a pas d'intérim, je vous demanderai que vous ayez de la suppléance, de façon à ce qu'en l'absence de l'un, l'autre puisse prendre partie sur certaines missions du responsable de l'autre atelier. Aujourd'hui ça n'existe pas ça. Mais sachez que vous pourrez être jugés à tout moment sur ce qui est visible chez vous. C'est l'image que vous donnerez. Vous aurez beau faire plein de travail à côté, aller chercher plein de pièces, ça les gens ne l'auront pas vu. Par contre votre bordel, les gens vous en tiendront rigueur. On devient très structuré, il faut aussi que vous deveniez très structurés, et moi ça me ferait plaisir que sur la prochaine présentation de juillet, sur le bilan trimestriel vous puissiez, vous, succinctement présenter vos indicateurs dans l'espace de 2-3 minutes chacun. Au moins démontrer que vous avez... euh, je ne vais pas dire évolué, euh, que vous avez de nouvelles tâches à faire, et que ces nouvelles tâches vont vous permettre de faire avancer les choses bien mieux qu'avant. Je ne sais pas ce que vous en pensez ?
RA	Qui va faire les tableaux, vous ?
RP	Ah non, moi ce que je voudrais c'est qu'il y ait une réunion tous les trois mois, et que vous présentiez vos résultats à Confan... (un auditorium). Et finalement vous êtes jugés sur vos trucs, sur vos indicateurs... les mecs ils sont en train de vous regarder. Et ils ont rien branlé et ils critiquent les trucs. Alors là j'aimerais que vous fassiez des choses à présenter. Et comme ça vous comprendrez quelle est la valeur des choses...
RA	C'est l'échafaud !
RP	Non mais aujourd'hui vous présentez des indicateurs... votre performance dépend des gens à qui vous présentez vos indicateurs. Et ceux qui ne l'ont pas fait et qui critiquent... Tout à l'heure vous parliez de comment communiquer, voilà une manière de communiquer.
RA	Mais c'est des indicateurs de performance qu'on aura, pas liés à ça ?! (en pointant la feuille de cotation)
RP	C'est pareil, ça fait partie des indicateurs. Vous aurez 4 indicateurs : - la performance en termes de jalonnement, c'est-à-dire : ce qui entre et ce qui sort. Donc eux ils mesurent que ce qui rentre à telle date sorte bien à la date voulue. - Vous aurez la performance de la productivité, en nombre de pièces : temps alloué par rapport au temps passé. - La localité de vos secteurs, - le maintien de votre outil de production. Il est évident, et là ça va plus loin, que pour avoir ces 4 indicateurs, il va vous falloir des plans d'action, au moins un plan d'action. C'est-à-dire, vous, pour maintenir propre votre sol, dans

	<p>votre plan d'action, il y aura la réparation de telle machine par exemple. C'est des trucs simples, ça prend 5 minutes. Pour pouvoir respecter tant de pièces par jour, il faudra que votre tour de pale machine⁴⁴¹ soit inférieur à tant, ou le taux d'absentéisme, ou que vous attendiez de nouveaux outillages... Pour tout ça il va falloir des minis plans d'action décrits. Il va falloir analyser, réfléchir et être un peu... ça va être sympa. Le tout n'est pas de faire des statistiques, il faut suivre ces statistiques, et qu'est ce que je fais pour évoluer et progresser dans ces statistiques. Vous avez un rôle complètement différent, et vous en avez la qualité et les compétences, puisque vous avez réussi à faire fonctionner plein de choses avec peu de chose. Maintenant, on a un gros outil, et vous allez pouvoir faire fonctionner encore mieux.</p>
RA	On le faisait à l'ancienne, mais on va évoluer quoi. (En souriant)
RP	<p>Ça prend du temps, mais oui, attendez, là on a mis un plan d'action, on a rattrapé le retard alors que le plan de rattrapage on vient juste de le faire, on va dire, d'une manière formelle. Le gros souci, c'est pourquoi il faut formaliser, parce que beaucoup de choses ne dépendent plus que de vous, vous avez des interactions entre vous, donc si c'est pas formalisé, vous ne pouvez pas communiquer. Si vous ne pouvez pas communiquer, vous ne pouvez pas demander à avoir des attentes. Donc si vous voulez évoluer, il faut des plans d'action, ce qui dépend de vous, c'est votre plan d'action, et ce qui ne dépend pas de vous, c'est les attentes que vous avez le droit d'avoir. Moi j'aimerais ne plus entendre dire : « j'ai pas le temps de faire ça parce que je passe mon temps à aller chercher des pièces ». C'est pas ça votre rôle. Si vous êtes en retard, c'est vous qui en prenez une, c'est pas le gars qui n'a pas amené les pièces.</p>
RA	Non mais va y'avoir un moment de flottement avant... au moins les premières semaines.
RP	Non, pourquoi voulez-vous qu'il y ait un flottement ?
RA	Par rapport à RAX, je sais que lui aussi va chercher ses pièces sur un autre site.
RP	Vous n'avez pas suivi. Je vous ai dit : dès la semaine prochaine, vous allez commencer à mettre en place des choses.
RA	Mais on ne déménage pas la semaine prochaine ?
RP	<p>On déménage la semaine d'après, mais vous allez commencer à réfléchir comme ça à des choses. Pourquoi ? Parce que vous n'allez pas transférer. Y'a des gens, tous les 1er Janvier, ils prennent des résolutions. Là, vous êtes des hommes nouveaux, mais ces résolutions là, ce qui était vrai avant ne le sera plus du tout, vous n'allez pas prendre des pièces chez lui et les emmener au décapage !!!</p> <p>Je dis quelque chose d'important, par contre quand va y avoir 2 mecs ou 3 mecs sans boulot et que ça va passer, ça va hurler... (Il fait référence au dirigeant)</p>
RA	Ah oui, oui !
RP	<p>Mais dans ces cas là, vous avez intérêt à formaliser, et comme vous aurez pas seulement formalisé, vous aurez analysé que vous auriez besoin de pièces avant, vous aurez peut-être mis des listes de manquants et de besoins. Et peut-être que vous aurez demandé la veille, vous allez vous faire avoir 1 fois, 2 fois, 3 fois parce que vous vous serez fait engueuler, ça ne sera pas de votre faute, mais après vous allez mettre des indicateurs, et trois jours avant vous aurez demandé les manquants, et à ce moment là, 3 jours avant, vous me direz, j'ai plus de boulot pour untel, est-ce que quelqu'un le veut ? Vous allez faire comme ça, et vous allez changer de rôle, c'est-à-dire que... un truc que je vous ai parlé ce matin :</p> <p>vous êtes client-fournisseur, vous êtes aujourd'hui fournisseur et vous risquez de vous retrouver le client. Parce que plus vous allez être performant, plus vous allez avoir de disponibilité, et plus vous allez vouloir en avaler, et plus vous allez en demander aux autres. Vous allez demander à l'indus. : non mais ils avancent pas là, on a besoin de boulot nous ! Compris ?</p> <p>C'est un jeu que vous allez faire... c'est un nouveau rôle</p>
RA	C'est comme on le fait, mais pas formalisé...
RP	Aujourd'hui au niveau de la production, nous sommes les seuls à pas faire des indicateurs, une fois par mois parce que c'est obligatoire, et les seuls à rien faire. A part les tableaux Excel, on est

⁴⁴¹ Expression qui renvoie à la vitesse de rotation de la machine, au temps entre la prise en charge de deux pièces.

	les seuls à pas écrire de mails...
RA	Oui mais ces indicateurs ne peuvent aller que contre nous, ce que vous nous présentez, ce ne sont que des indicateurs de non-qualité, que de ce qui ne va pas. C'est les seules choses dont vous parlez. Voilà, vous dites : dans mon atelier de production, bah ce qui ne va pas c'est ça, on a eu tant de pièces rebutées, on ne parle jamais de ce qui va. On ne dit jamais : tient on a fait plus de pièces...
C	Vous le mettez à l'envers, c'est-à-dire que, imaginons : vous sortez 5 pièces mauvaises sur le premier mois où vous vous lancez, vous vous mettez vous-même un objectif que le mois suivant vous ne devez pas en sortir plus de 4. Je l'ai déployé dans plusieurs entreprises, aujourd'hui, ça rentre juste dans la tête, et en rentrant dans la tête, vous allez voir que ça va descendre tout seul ; sans même faire d'action au départ. Ensuite, vous allez arriver à un palier où vous avez toujours vos petits trucs qui traînent, qui vous empêche de faire. Ces choses là après sont des actions qui vont au fur et à mesure... qui sont des actions de fond : des pièces qui sont trop faciles à rayer, à casser... on peut trouver un outillage pour faire en sorte que cette pièce ne casse plus jamais, une possibilité comme une autre. Mais vraiment à partir du moment où vous mesurez, on regarde ce qui n'est pas bien, mais on regarde ce qui n'est pas bien diminué, donc forcément vous voyez le bien dedans apparaître. Au départ, c'est vrai on est mauvais.
RP	La pertinence de l'objectif est difficile... la dernière fois le patron a posé la question : « et les autres » ? Mais les autres on ne sait pas. Je lui ai répondu, que lorsque l'on cherche un responsable qualité, j'ai fait visiter à quelqu'un, mais quand on montrait la non-qualité, il était surpris, comme quoi elle était bonne. Euh, nous on dit qu'on n'est pas bon, d'accord ? En interne. C'est la pertinence, il faut aussi voir ce qui se passe ailleurs. On pourra l'afficher aujourd'hui, la productivité est bonne. Elle est chiffrée en Euros, on n'a pas le droit d'en parler, mais elle est bonne. Sachez que vous devez changer vos rôles. Celui qui ne changera pas, il n'ira pas dans le sens de l'évolution de l'entreprise. Nous sommes les seuls aujourd'hui à ne pas ou peu communiquer, par ce qu'on estime qu'il y a des choses plus importantes que d'autres. Sachez que c'est la première fois depuis qu'on a démarré le 5S que... j'ai pas été beaucoup présent aujourd'hui et je m'en excuse une nouvelle fois, et j'ai été présent plus que d'habitude, et j'ai été présent peut-être 2h. C'est la première fois que l'on s'assoit autour d'une table (il tape dessus), parce que vous êtes toujours dans le feu de l'action. Donc là maintenant, si d'autres ont le droit à des réunions, sachez que nous aussi... vous avez le droit à des réunions. Si d'autres ont le droit de s'asseoir derrière un clavier et faire du tableau Excel, vous pouvez aussi. Si on regarde avec l'évolution du 5S, le seul endroit qui a été aménagé, qui est visible, avec des panneaux et tout, c'est chez vous. Nous on a une culture qui est de dire que tout ce qui ne concerne pas fabriquer des pièces, livrer des pièces, c'est de la valeur non ajoutée. Ce qui n'est pas faux, mais c'est dans notre vision des choses. Après vous regardez des sociétés, on est allé chez SuperIndus, j'ai été surpris, y'a pas un seul panneau, alors ça fait tâche d'huile. Les mecs c'est des génies, mais ils n'ont pas un seul panneau d'affichage, ça fait un peu bizarre. Alors vous vous dites, ils ne sont pas aussi bons que ça, ils n'ont pas de panneaux. Je pense que ça sera leur 2 ^{ème} évolution.
15 minutes plus tard	
RP	La question qui est en train d'être posée, c'est la même question que lorsque je vous dis que vous ne pensez qu'à produire. Mais vous êtes des gens, et j'en fais partie, qui ne pensons qu'à fabriquer des pièces, tout le reste n'a pas d'importance. Ecrire, faire des tableaux, des graphiques, ça n'a pas d'importance, ce qui est important c'est le produit. Et demander des choses, c'est pas important, je fais avec ce que j'ai, si j'ai 10 mecs je fais avec 10 mecs, si j'ai 20 mecs, je fais avec 20 mecs, même s'il m'en faut trente, et si j'ai pas de matériel, je demande rien. Et la preuve en est, prenez exemple sur tous les gens qui viennent d'arriver, et à chaque fois que ça arrive, ils demandent des étagères, ils demandent plein de choses. Vous avez constaté ça, ils ont raison. A vous aussi de dire, si j'ai besoin de ça, réclamez ça. Donc plan d'action, j'ai besoin de ranger ça, donc j'ai besoin d'une étagère. On ne pourra pas vous reprocher que c'est le bordel. Si vous avez besoin d'une armoire pour ranger les outils, bah demandez l'armoire. On va peut-être pouvoir récupérer une armoire quelque part, la peindre... mais ne pourra pas ensuite vous reprocher qu'il y a ce bordel là. Sinon on n'évolue plus.
	...

RA	Tu sais après RAX, tu disais faut qu'on change. Mais bien avant, on a voulu se donner les moyens, avoir un peu plus de rangement, mais on s'est toujours heurté à des gens qui n'ont pas validé dans l'immédiat, ou qu'ils ont laissé trainer, on a bataillé pour avoir....
RP	Oui mais on avait pas la manière pour le faire. Pourquoi ? Parce qu'on ne prenait pas le temps de démontrer les choses. Maintenant je vous demande de prendre le temps de démontrer les choses à travers d'indicateurs, on va pouvoir le démontrer grâce aux plans d'actions. On va émettre des besoins, mais des besoins qui vont amener des améliorations. Donc on ne pourra plus vous reprocher par rapport à ça... c'est le parapluie. Si vous arrivez à montrer que la pièce elle monte puis redescend puis remonte 10 fois, personne ne pourra vous reprocher de perdre du temps, alors que vous avez dit que je fais ça, ça et ça, elle ne remontra plus que 5 fois. Prenez le temps, c'est une manière pour vous d'exprimer les choses. Vous êtes tous des homme de terrain. Vous savez que sans démontrer qu'en passant par là, ça va plus vite qu'en passant là, vous le savez, vous. Y'a plein de gens qui me disent il faut qu'ils démontrent que c'est plus rapide. Mais comme là vous aurez fait un standard, toutes les semaines vous mesurerez la même chose. Si votre standard il stagne et que vous avez fait une demande, il faut que vous disiez maintenant, si je veux aller là, il me faut ça, sinon je ne peux pas y arriver. C'est vous qui allez passer de fournisseur à client, parce que vous allez progresser et vous allez être admirés les mecs. C'est tout, mais pour être admiré, il faut démontrer les trucs. Mettez-vous en avant. On a l'impression que les gens issus de chez vous, on est des bœufs. J'suis sûr que les gens qui viennent de l'extérieur pensent qu'on n'a même pas d'ordinateur, qu'on n'a jamais écrit un mail de notre vie, et qu'on n'a jamais regardé Clipper ⁴⁴² ... C'est la vision qu'ont les gens. C'est une manière d'évoluer, et les gars chez vous, vous allez les faire évoluer aussi. En vous mettant en avant, vous allez tirer tout vers le haut.
	...

Nous avons choisi ces extraits car ils permettent de repérer les nouvelles pratiques que le Responsable de Production (RP) souhaite mettre en place. Pour les analyser, nous proposons de relever ce qui agit dans la scène interactionnelle en prenant comme clef de lecture ce qui y est présentifié, invoqué et nous semble particulièrement agissant dans la dynamique “organisation en action” – “organisation en projet”.

François Cooren et Daniel Robichaud écrivent que « l'ici et le maintenant de l'interaction apparaît toujours *contaminé* ou *hanté* par l'ailleurs et l'alors... » (2006, p. 116). C'est ce qu'ils appellent la contamination du local par du « dis-local » via un travail de « présentification »⁴⁴³. Ce qui est intéressant ici réside dans cet appui sur des extériorités à la scène interactionnelle de manière à créer de la symétrie ou de l'asymétrie dans les rapports inter-acteurs. Ces ailleurs et absents, rendus présents par les acteurs dans les scènes interactionnelles, participent à la mise en exergue d'effets d'autorité. Les auteurs précédemment cités nous invitent à observer dans les scènes interactionnelles comment des effets d'autorité sont créés par les acteurs. Comme eux, nous considérons les scènes interactionnelles comme des lieux/moments peuplés d'un "plenum of agencies" (Cooren,

⁴⁴² Un ERP particulièrement centré sur la Gestion de Production Assistée par Ordinateur.

⁴⁴³ Dans le sens de rendre présent.

2006, 2010a). Y interviennent des phénomènes d'invocations de figures (principes, valeurs...) ou de ventriloquies (faire parler quelqu'un ou quelque chose) et d'incarnations (dans le sens de donner chair et de rendre présent). Il s'agit pour les acteurs de se référer à des entités qu'ils nomment, et par là même d'y recourir en tant que support d'autorité. Nommer une entité, c'est la rendre présente dans la scène interactionnelle ainsi que mettre en débat le droit, la légitimité, à recourir à une telle ventriloquie et/ou incarnation.

En mettant temporairement de côté les acteurs présents dans la scène interactionnelle, nous nous intéressons plus précisément à ce qui est présentifié lors de la réunion, et ce, plus particulièrement par le Responsable de Production. Nous proposons de regrouper ces actants et de faire apparaître quatre ensembles d'actants dans le discours :

2.2.1. Invoquer de nouveaux principes d'organisation

Tout d'abord, ces extraits donnent à voir l'un des objectifs de la réunion sur la mise en place du 5S, tout du moins celui du Responsable de Production : inciter les Responsables d'Ateliers à participer à la modification des pratiques organisationnelles des ateliers de production. Ainsi, nous relevons une première catégorie d'actants : les invocations en rapports avec les pratiques et règles organisationnelles qui mettent en regard “organisation en action” et “organisation projetée” : « *Vous savez que j'aime bien que l'on fasse des pièces, mais on a deux nouvelles priorités* », « *Ça change, de la même manière qu'aujourd'hui quand il manque quelqu'un d'entre vous... Y'a pas d'intérim, je vous demanderai que vous ayez de la suppléance, de façon à ce qu'en l'absence de l'un, l'autre puisse prendre partie sur certaines missions du responsable de l'autre atelier. Aujourd'hui ça n'existe pas ça* », « *Donc il faut du temps pour le faire, mais vous allez l'avoir puisque c'est plus vous qui allez bouger les pièces. C'est plus vous qui allez fouiller, courir* », « *on a une culture qui est de dire que tout ce qui ne concerne pas fabriquer des pièces, livrer des pièces, c'est de la valeur non-ajoutée* ». Il est donc ici question d'introduire de nouveaux schèmes interprétatifs et actionnels, de nouvelles méthodes de gestion des ateliers et de revenir sur le pris pour compte, à savoir que tout ce qui n'est pas en contact direct avec les pièces produites ne constituerait pas du travail à “valeur ajoutée”⁴⁴⁴. Ici, sont mis en tension le pris pour compte de la définition du travail productif et les nouvelles activités gestionnaires que promeut le Responsable de Production. Le

⁴⁴⁴ Notons d'ailleurs que lors de l'une de nos observations sur le travail des logisticiens dans cette entreprise, ces derniers nous racontaient qu'il y avait une scission assez forte entre les ateliers de production et le reste de l'entreprise. Pour les personnels des ateliers, il y aurait les non-productifs et les productifs, dont ils seraient les principaux représentants.

Responsable de Production ajoute d’ailleurs : « *Ce qui n'est pas faux, mais c'est dans notre vision des choses* », de manière à s’inclure dans cette vision du travail productif et ainsi sous-entendre que les nouveaux schèmes interprétatifs et actionnels lui sont également étrangers et hétéronomes, mais qu’ils s’imposent désormais telle une évidence non discutable et inévitable, pour les Responsables d’Atelier, et pour lui. D’une certaine manière, cette gestionnarisation annoncée est présentée comme inéluctable, les acteurs doivent participer à cette démarche sous peine de pénalités⁴⁴⁵.

Il s’agit, pour les Responsables d’Atelier, de « *changer de rôle* », d’avoir de « *nouvelles tâches à faire* », d’établir eux-mêmes des objectifs. Ainsi, il est question d’une « *mutation totale* », il faut désormais que les employés suivent « *le sens de l’évolution de l’entreprise* », car « *ce qui était tolérable, ne le sera plus* ». Dans cette organisation projetée, il s’agira, par exemple, pour les responsables d’atelier d’« *établir des listes de manquants et de besoins* » et donc de régir la production selon un mode prévisionnel. « *Pour pouvoir respecter tant de pièces par jour, il faudra que votre tour de pale machine soit inférieur à tant, ou le taux d’absentéisme, ou que vous attendiez de nouveaux outillages...* », puis, « *Y’a pas d’intérim, je vous demanderai que vous ayez de la suppléance, de façon à ce qu’en l’absence de l’un, l’autre puisse prendre partie sur certaines missions du responsable de l’autre atelier* ». D’une certaine manière, les actants regroupés ici rendent compte de la volonté du Responsable de Production d’engendrer, de marquer une transformation dans la conduite de la production. Il utilise d’ailleurs des vocables tels « *mutation* », et « *changer* », et pose des différences entre les régulations actuelles et celles envisagées comme les prochaines (« *ce qui était tolérable, ne le sera plus* ») ; il s’agit bien là d’établir un nouvel espace de régulation, de mettre en place des pratiques, des règles, des normes dont le non respect serait sujet à sanctions. A travers la mise en place d’un 5S par TechniGood, il s’agit de soutenir des transformations plus étendues des pratiques et règles organisationnelles au sein de l’entreprise (et dans notre cas des ateliers de production) en cherchant à mobiliser y compris le personnel ouvrier. Recourir à l’aide de TechniGood par le biais d’un personnel de BigBird pour la mise en place d’une méthode 5S est un moyen, pour le Responsable de Production, d’enrôler les personnels et de légitimer auprès d’eux ses demandes de “gestionnarisation” de la gestion des ateliers. N’est-ce pas une manière de dépasser la simple invocation de la figure du client (comme il le fait d’ailleurs

⁴⁴⁵ Notons que certains Responsables d’Atelier ont été mis de côté, au « *garage* » comme ils le disent.

dans cet extrait) en conviant directement cette expertise extérieure afin d’appuyer le mouvement de “gestionnarisation” ?

Pour finir, l’insistance du Responsable de Production sur l’idée de « plan d’action », et de ce fait, de la mise en place d’une gestion orientée par l’idée d’ “amélioration continue” met particulièrement l’accent sur une amplification du mouvement circulaire entre “organisation en projet” et “organisation en action”. Il ne s’agit plus pour les salariés d’agir seulement “sous” les règles, mais également d’instituer une démarche réflexive sur leurs pratiques productives, de manière à agir “sur” les règles tout en s’assurant de l’évolution positive de l’évaluation de leur activité par des indicateurs de gestion. Dans les termes de Benjamin Coriat (1994b) on pourrait parler d’une demande, faite “aux cols bleus”, d’ “intellectualisation” de leur activité, d’une délégation du travail d’organisation (Dujarier, 2008), voire d’une “systématisation”⁴⁴⁶ d’une expression de la réflexivité des acteurs (Jolivet, 2011).

2.2.2. Ventriloquer un futur comme figure du progrès

La majorité des expressions rassemblées ici font référence à des régulations internes aux ateliers de production. Toutefois, le Responsable de Production a également recours à des extériorités par rapport aux ateliers voire à l’entreprise. Il utilise les propos d’un consultant en qualité, la figure de la bonne entreprise (SuperIndus), mais aussi celle de la direction⁴⁴⁷. Il invoque ce qui serait le sens de l’évolution de l’entreprise, marqué par l’expression d’une irréversibilité : « *Celui qui ne changera pas, il n'ira pas dans le sens de l'évolution de l'entreprise* ». Ce sont des invocations qui marquent une rupture avec ce qui faisait référence en interne. Outre la conjugaison au futur particulièrement usitée par le Responsable de Production, il nous semble que cette dernière figure vient soutenir l’ensemble de ses dires et de ce qu’il présente à ses Responsables d’Atelier en tant que facteur d’autorité. Il s’agit d’une invocation de la figure du mouvement de l’entreprise dans laquelle les employés sont invités à s’inscrire. Le Responsable de Production se positionne tel un porte-parole, il “ventriloquise” « *le sens de l'évolution de l'entreprise* » et en cela participe à donner du poids à ses propos, à générer des effets d’autorité. Dans ces extraits, il propose une présentation de ce qui serait le sens de l’évolution de l’entreprise. Au final, suivre les nouveaux principes, et les pratiques et règles organisationnelles qui en découlent, c’est selon lui, être assuré, pour ses équipes, de

⁴⁴⁶ Au double sens de “systématique” et de participant du “système” organisationnel.

⁴⁴⁷ Notons que Toutenun est une entreprise familiale dans laquelle le patron est relativement craint.

suivre le sens d’un “progrès à venir”. Poser ces principes c’est, en quelque sorte, tenter à mettre en place un ordre symbolique qu’il s’agira, pour les employés, de considérer comme légitime et comme moteur de leurs justifications. Le recours au futur plutôt qu’à un conditionnel marque le côté non discutable de ces propos ; ici, il est davantage question, pour les Responsables d’Ateliers, de prendre pour compte le principe posé par le Responsable de Production que de discuter la manière dont ils en “dis-posent” ou s’y “op-poser”. Ces principes d’organisation invoqués tels un “progrès à venir” s’incarnent au final dans d’autres actants : les supports matériels qu’il s’agit d’enrôler, et des tableaux statistiques participant de la mise en forme d’indicateurs qui sont autant de sentinelles et d’alliés présumés pour rendre visibles les améliorations visées.

2.2.3. Enrôler les cadres matériels de l’activité

Le troisième type d’actants révèle, selon nous, du principe d’ “esthétisme” et renvoie à la question de l’embrigadement des cadres matériels de l’activité qui doivent devenir porte parole de l’efficacité. Aux cadres de l’action préconisés est associé ce qui est énoncé comme une “esthétique”, présentée comme la seule possible, et qui repose fondamentalement sur la spécification des territoires, l’explicitation de ces affectations, et un travail de maintenance continue pour assurer le respect de ces standards. Cette référence à cette dimension “esthétique” nous semble s’articuler autour de deux axes : le premier renvoie à l’idée d’hygiène, et le second à celle de dépersonnalisation, de standardisation. Le Responsable de Production évoque « *le maintien dans un niveau de cosmétique important de (leur) outil de travail* », il dit aux Responsables d’Atelier qu’il leur faudra « *maintenir propre (leur) sol* », ce qui appuie l’invocation du consultant des principes du 5S : « nettoyer », « éliminer ». A l’issue de cette réunion, le Responsable de Production, interpellé par deux de ses Responsables d’Atelier qui s’occupent d’ateliers qui restent dans les anciens locaux ajouta d’ailleurs : « *ne vous inquiétez pas, de toute façon c’est vous qui aurez l’atelier le plus joli* ». Il se dégage une sémantique de l’ “hygiène”, qualifiant l’organisation projetée, à laquelle viennent s’opposer des traits de l’ “organisation en action” : « *si le gars il continue à balancer ces trucs comme un porc* », « *fini le papier peint et la radio, c’est pas des studios* ». Ainsi, face à l’augmentation importante du nombre de visites de leurs locaux par des personnels de leurs clients (ou futurs clients), la dimension “esthétique” devient un support de mise en scène de la conformité aux principes de la gestion des ateliers. D’ailleurs il ajoute : « *Mais sachez que vous pourrez être jugés à tout moment sur ce qui est visible chez vous. C’est l’image que vous donnerez. Vous aurez beau faire plein de travail à côté, aller chercher plein de pièces, ça les*

gens ne l'auront pas vu. Par contre votre bordel, les gens vous en tiendront rigueur ». Il nous semble que cette référence à l’esthétique des ateliers renvoie, d’une part, à la mise en place d’une gestion visuelle considérée comme nécessaire dans les démarches *Lean Manufacturing* et inscrite dans la méthode 5S, et d’autre part, à la mise en visibilité d’une production contrôlée, à destination du regard des visiteurs, dont l’un des critères serait ce rapport à la propreté, à un certain ordre, à un certain standard dans les ateliers passant par leur dépersonnalisation⁴⁴⁸. Quelque part, il s’agit de se conformer à un modèle. Mais n’y aurait-il pas là une pensée selon laquelle le respect strict des règles organisationnelles inscrites dans / portées par le 5S et basées, en autres, sur la suppression, sur une aseptisation de tout ce qui est considéré comme superflu serait synonyme d’un contrôle de la gestion de l’atelier ? N’y aurait-il pas une certaine négation de la complexité de l’activité des acteurs, et ce notamment en les pensant comme participant d’un flux, là où ils se trouvent davantage à la croisée de différents flux, voire dans des flux temporellement segmentés⁴⁴⁹ dont ils ont la charge d’assurer la cohérence ?

2.2.4. Etablir des sentinelles de la mise en visibilité : écrits et indicateurs

Le dernier type d’actants que nous relevons s’inscrit dans une démarche dont le souci de mise en visibilité d’une production contrôlée est l’un des marqueurs principaux. Ici, nous nous référons à la production d’indicateurs et à leur exposition. Produire des indicateurs devient une nouvelle activité des Responsables d’Atelier. Ils devront désormais établir des indicateurs, intégrer une démarche prédictive quant à la gestion du flux de pièces et une démarche proactive d’amélioration continue (« *Le tout n'est pas de faire des statistiques, il faut suivre ces statistiques, et qu'est ce que je fais pour évoluer et progresser dans ces statistiques* »). Cependant, ce qui attire notre attention se situe davantage dans les références à la mise en visibilité de cette gestion par des indicateurs. Par exemple, le Responsable de Production fait référence à une journée dans un auditorium durant laquelle les différents responsables font état de leurs bilans : « *moi ça me ferait plaisir que sur la prochaine*

⁴⁴⁸ Notons que nos constats sont assez similaires à ceux formulés par Valérie Carayol lorsqu’elle étudie les écrits de la qualité (2000). Elle explique qu’« au rebours d’une tendance constante vers l’enrichissements des tâches et de la responsabilisation des employés, les politique qualité seraient susceptible d’introduire une dépersonnalisation, une déresponsabilisation, et une « re-taylorisation » des organisations (Carayol, 2004, p. 54).

⁴⁴⁹ Segmentation de l’activité au regard de laquelle les acteurs peuvent avoir recours à des inscriptions intermédiaires qui sont autant de sources de rappels permettant une remémoration de l’état du processus en cours, voire tout simplement qu’il s’agit de poursuivre le processus ou de ne pas l’oublier. Par exemple, un mémo peut jouer tant sur ce qui est inscrit que sur le fait qu’il y a une inscription dont il faut pouvoir se remémorer.

présentation de juillet, sur le bilan trimestriel vous puissiez, vous, succinctement présenter vos indicateurs dans l'espace de 2-3 minutes chacun », « que vous présentiez vos résultats à Confan... (un auditorium). Et finalement vous êtes jugés sur vos trucs, sur vos indicateurs. (...) Alors là j'aimerais que vous fassiez des choses à présenter ». Cette mise en visibilité d'un contrôle de la production par le recours à des méthodes gestionnaires n'est donc pas à la seule destination des visiteurs, elle semble également orienter vers :

- les personnels des ateliers : *« Tout à l'heure vous parliez de comment communiquer, voilà une manière de communiquer »* (il s'agit d'une référence à une conversation précédant la réunion concernant l'enrôlement des personnels par les Responsables d'Atelier à participer à la mise en place de la méthode 5S) ;
- les ateliers entre eux : *« Le gros souci, c'est pourquoi il faut formaliser, parce que beaucoup de choses ne dépendent plus que de vous, vous avez des interactions entre vous, donc si c'est pas formalisé, vous ne pouvez pas communiquer. Si vous ne pouvez pas communiquer, vous ne pouvez pas demander à avoir des attentes »* (dans ce mode de gestion, la formalisation semble devenir le moyen, le support privilégié de la justification) ;
- et les autres services de l'entreprise tout comme vers ses dirigeants : *« Aujourd'hui au niveau de la production, nous sommes les seuls à pas faire des indicateurs, une fois par mois parce que c'est obligatoire, et les seuls à rien faire. A part les tableaux Excel, on est les seuls à pas écrire de mails... ».*

Ces deux derniers points laissent entrevoir la préoccupation du Responsable de Production. Il s'agit d'opérer un certain mimétisme par rapport au reste de l'entreprise, notamment par la mise en visibilité du recours à des modes de gestion basés sur le triptyque identifié par Valérie Boussard (2008) : performance, maîtrise, rationalité. Il s'agit, pour le Responsable de Production et les Responsables d'Atelier, 1) de présenter des indicateurs proposant une certaine définition de la performance ainsi que rendant compte de l'effort des personnels à s'engager dans une démarche d'amélioration continue. 2) De justifier d'un certain contrôle de la production à travers la mise en place de critères qui permettent d'évaluer les formes de mises en pratique des règles auxquelles renvoient ces critères. De plus, faire preuve de cette maîtrise, c'est aussi pouvoir justifier de besoins par leur formalisation et leur inscription dans des plans d'action et ainsi se prémunir contre certains reproches potentiels : *« Maintenant je vous demande de prendre le temps de démontrer les choses à travers d'indicateurs, on va*

pouvoir le démontrer grâce aux plans d'actions. On va émettre des besoins, mais des besoins qui vont amener des améliorations. Donc on ne pourra plus vous reprocher par rapport à ça... c'est le parapluie ». Notons que le Responsable de Production met également en avant l'importance du recours à l'écrit. Il demande que les échanges entre ateliers et au sein des ateliers se fassent désormais, en partie, par la génération de plans d'action affichés dans les locaux. Il ajoute qu'il aimerait que ses personnels écrivent aussi des messages électroniques sans pour autant en préciser réellement les raisons, si ce n'est qu'il met en avant l'effet de mimétisme. Comme le remarque Marie-Anne Dujarier (2008), il s'opère une délégation du travail d'organisation, délégation qui nous semble accompagnée par une sollicitation à une mise en trace de l'activité par laquelle les acteurs sont priés de justifier de leur activité productive et organisationnelle. D'une certaine manière est à l'œuvre une systématisation de l'activité consistant à rendre des comptes afin de promouvoir son activité et ses efforts pour l'améliorer. Et 3) cette justification, cette activité de rendre des comptes, s'établit via une démarche supposant de recourir à des argumentaires structurés selon un format de démonstration s'appuyant sur du calcul, des indicateurs : *« Vous savez, que sans démontrer, qu'en passant par là ça va plus vite qu'en passant là, vous le savez, vous. Y'a plein de gens qui me disent il faut qu'ils démontrent que c'est plus rapide. Mais comme là vous aurez fait un standard, toutes les semaines vous mesurerez la même chose. Si votre standard il stagne et que vous avez fait une demande, il faut que vous disiez maintenant, “si je veux aller là, il me faut ça, sinon je ne peux pas y arriver”* ». Ceci marque, d'une certaine manière, la mise en cause, ou la minoration du crédit qui pouvait être accordé aux savoir-faire, aux connaissances et aux perceptions des employés pour leur préférer la génération d'indicateurs chiffrés. Tout du moins, ceci annonce que dans la future “organisation en action”, les argumentations devront toujours se faire avec l'appui d'indicateurs de manière à pouvoir justifier des requêtes, en se prévalant d'une rationalité mathématique.

Globalement, ces propositions de transformation des pratiques et règles organisationnelles des ateliers sont énoncées suivant ce que le Responsable de Production présente comme la forme qui fera désormais référence au sein de l'entreprise et à laquelle les employés sont tenus de se conformer. L'entreprise a recruté un certain nombre de personnes ces dernières années, une partie du personnel est composée de jeunes ingénieurs, notamment en ce qui concerne le contrôle qualité, la modélisation en 3D des pièces, le service logistique, et tous ont recours à des outils-méthodes informatisés. Ainsi, nous avons eu l'occasion

d'observer plus particulièrement les logisticiens, ils gèrent la production à l'aide d'un ERP à partir duquel ils organisent les flux de production mais aussi produisent des indicateurs comme des taux de service, des indicateurs de flux de production... Il s'agit, pour le Responsable de Production et ses personnels, de prendre part à ce mouvement de “gestionnarisation” des pratiques et règles organisationnelles de l'entreprise (déjà bien amorcé dans d'autres services de l'entreprise), et ainsi de pouvoir revendiquer de nouveaux droits : *« Donc là maintenant, si d'autres ont le droit à des réunions, sachez que nous aussi... Vous avez le droit à des réunions. Si d'autres ont le droit de s'asseoir derrière un clavier et faire du tableau Excel, vous pouvez aussi »*. L'impulsion donnée aux modifications des pratiques et règles organisationnelles suivant un mouvement de “développement fournisseur” relèverait ici d'une concomitance entre la volonté de donneurs-d'ordres à ce que leurs fournisseurs soient plus aptes à répondre à leurs exigences et la propagation de savoirs gestionnaires par le recrutement de nouveaux personnels (probablement en lien avec le besoin de répondre à ces exigences). Au final, ces situations de communication constituent des lieux/moments de prescription quant à l'adoption de nouveaux schèmes interprétatifs et actionnels. Ces derniers concernent la conduite de l'activité, mais également ce qui a trait à la redéfinition partielle du professionnalisme. Désormais, un “bon” responsable d'atelier doit opérer un travail de génération d'indicateurs, d'évaluation de zones, et suivre une démarche d'amélioration continue en proposant des plans d'action. Cette redéfinition se caractérise par un travail de mise en visibilité d'une activité de gestion, de contrôle. Elle prend appui sur un travail d'écriture, à la fois dans des outils-méthodes de gestion dans des documents de formalisation de plans d'action, au travers d'affichage de requêtes sur des panneaux, ou encore de leur consignation par courriers électroniques. En cela, la transformation organisationnelle à l'œuvre passe, au moins en partie, par des transformations des tâches attribuées, développant en particulier un travail d'écritures gestionnaires.

Par le biais de cette catégorisation d'actants, il paraît particulièrement explicite que l'implantation d'une méthode 5S au sein des ateliers de production est concomitante et vecteur d'un mouvement de transformation des pratiques et règles organisationnelles :

1) Les propos étudiés marquent la tentative d'inflexion de schèmes interprétatifs du Responsable de Production vis-à-vis de son personnel par des propositions visant à modifier leurs perceptions des conditions de production.

2) La médiation à l’œuvre participe de l’instauration d’une nouvelle politique de gestion des ateliers. Politique posée comme relevant d’une figure du progrès non discutable et à laquelle les employés sont tenus de se conformer. Si ces deux premiers points relèvent particulièrement d’un discours sur un changement présenté comme incontournable, les deux autres caractérisent davantage les termes de ce changement.

Ainsi, 3) il est question d’un mouvement essentiellement fondé sur un argumentaire basé sur l’invocation de critères de mises en forme standards. D’une certaine manière, l’ordre des ateliers serait le garant de leur bon fonctionnement. Le message serait alors le suivant : *suivez comme il le faut la démarche 5S et vous serez évalués positivement.*

Et 4) est mise en avant la nécessité d’une mise en visibilité d’une gestion contrôlée par un travail accru d’écriture, notamment par la génération de traces par messages électroniques et par des inscriptions dans la grille de cotation. D’une certaine façon, en reprenant l’expression proposée par Pierre Delambre dans un autre contexte, on peut parler d’une injonction à la « prise d’écriture » (1994). Cette activité de mise en visibilité d’un contrôle gestionnaire, n’est bien évidemment pas seulement une activité de mise en visibilité, bien qu’elle soit introduite dans ces termes. Se conformer à ce travail d’écriture suppose inévitablement de respecter, ne serait-ce qu’à minima⁴⁵⁰, le cadre prescrit-inscrit par l’outil-méthode. D’une certaine manière, cette injonction accrue à l’écriture, et plus particulièrement aux écrits de gestion, participe d’une exigence accrue d’auto-contrôle quant à l’application même des règles. Il s’agit, pour les Responsables d’Atelier, de mettre en pratique des règles dont ils évaluent eux-mêmes la bonne application ; ces Responsables d’Atelier peuvent être sanctionnés à la fois sur les pratiques et sur l’évolution des notations. En cela, l’injonction à produire des indicateurs à partir de la grille de cotation de l’outil-méthode 5S suppose corrélativement que les employés respectent les règles qui y sont inscrites, mais également qu’ils proposent des voies d’amélioration de manière à maximiser leurs notations. La méthode 5S, en tant qu’élément rapproché du *Lean Manufacturing*, est orientée par le principe d’amélioration continue supporté par la génération de plans d’action. Ce dernier constat nous laisse à penser que la mise en projection de l’organisation n’est pas seulement le fait d’appropriations de technologies organisationnelles lors de leur implantation. La mise en projet de l’organisation inhérente à la démarche *Lean Manufacturing* est elle-même inscrite dans les règles formelles

⁴⁵⁰ Bien évidemment, comme de nombreux chercheurs l’ont mis en avant, il est toujours question de contournement ou détournement des règles.

constitutives-régulatrices de gestion des ateliers. Elle se caractérise par une incitation à la systématisation (Jolivet, 2011) de la réflexivité des acteurs sur leurs pratiques. Nous proposons désormais de nous intéresser plus particulièrement à l'une des phases du travail d'implantation de la méthode 5S au sein des ateliers de production au cours de laquelle il est particulièrement question d'établir ces règles constitutives-régulatrices.

2.3. Le travail de l'outil-méthode 5S

Nous proposons ici de revenir plus précisément sur la question de la mise en place de la démarche 5S. A nouveau, nous entendons “travail de l'outil-méthode” dans un double sens : 1) le travail, le caractère agissant, de cet outil-méthode sur les acteurs et sur l'organisation (notamment en termes de schèmes interprétatifs et actionnels), et 2) le travail de cet outil-méthode par les acteurs et l'organisation.

2.3.1. Proposition de relocalisation appropriative de l'outil-méthode

Le matin de notre première journée d'observation chez Toutenun nous avons visité les ateliers avec le consultant. L'Extrait 6 prend place l'après-midi, il s'agit de l'introduction d'une réunion à laquelle sont présents : le Consultant (BigBird-Technigood), le Responsable de Production, et les Responsables d'Ateliers.

Extrait 6

acteurs	énoncés
C	<p>J'ai croisé pas mal d'entre vous ce matin dans les ateliers, donc je vais faire le même discours parce y'en a deux qui n'étaient pas là ce matin.</p> <p>Devant vous, vous avez les cotations de territoire (il montre la feuille de cotation), c'est quelque chose qui va commencer à apparaître au sein de Toutenun maintenant. Euh, on ne veut pas l'imposer, c'est quelque chose qui doit venir de vous et des équipes, forcément. On a travaillé ensemble, très peu pour l'instant, parce qu'on a fait qu'un chantier ensemble dans chacun des ateliers. On a éliminé, dans les différentes étapes du 5S, vous vous rappelez toutes les étapes maintenant, je suppose, elles sont écrites devant vous, en tout cas en gras. On ne va pas les sauter dans n'importe quel ordre, on va continuer à les faire dans l'ordre. Donc le “débarrasser” est censé être bien avancé. Le “ranger” aujourd'hui est quelque chose qui va apparaître encore plus quand le déménagement va apparaître. On est d'accord ? Pour ranger, aujourd'hui vous avez besoin de matériel. C'est quelque chose qu'il faut commencer à penser dès maintenant. J'ai appris qu'avec le projet XOR, vous n'avez pas le temps de vous approvisionner ; c'est quelque chose qui va devenir important aujourd'hui, au moins de notifier tout ce qu'il faut pour travailler, tout ce qu'il faut pour pouvoir ranger le matériel au poste, ça c'est quelque chose de très important. Toutes les règles qui sont dedans (il montre la feuille de cotation), les règles qu'on va utiliser dans chacune de vos zones pour les noter. Mais ces notes elles seront faites entre vous, c'est ça qui est plus important. Et ces notes aujourd'hui, elles vont être forcément basses, puisqu'on a plein de choses qui ne sont pas notées, qui ne sont pas encore prêtes, qui ne sont pas rangées, préparées qui ne sont pas encore bien faites. C'est le principe de l'amélioration, on se met une base, et on monte, c'est le principe. Les règles qui sont dedans, elles sont à définir avec vos équipes en fonction des spécificités de votre zone. Comme je vous le disais ce matin, les expéditions ne fonctionnent</p>

	pas nécessairement comme le magasin, comme la chaudronnerie, ou comme la méca. Vous avez des choses qui sont différentes les uns des autres. Les termes qui sont devant vous, sont des termes très génériques, donc plutôt que de vous les imposer : « faites comme ça, taisez-vous, c'est comme ça qu'on va faire ! ». Le principe, c'est vraiment : « comment est-ce que vous voulez qu'on évalue votre zone ? ». Alors, on n'est pas non plus chez les bisousnours, il y a des choses qu'on va vous préciser à l'intérieur, qu'on trouvera sans doute un peu trop light si c'est vous qui les précisez un peu trop facilement. On vous challengera un petit peu, on essaiera de voir pourquoi vous ne voulez pas les faire, mais le principe c'est que quand vous aurez déménagé, il faut que l'on soit d'accord sur les objectifs, sur la notation, et qu'on parte avec telle notation avec une notation par mois. L'objectif ça sera que la notation soit faite de manière tournante, c'est à dire que RA1 ira chez RA2 une fois par mois, RA2 ira peut-être chez RA3 au magasin, et vous le ferez entre vous au fur et à mesure pour essayer de vous évaluer. Vous aurez une personne de l'extérieur qui passera de temps en temps pour vérifier que ça continue à fonctionner sans trop dériver forcément non plus, mais dans le nouveau bâtiment, vous n'allez pas avoir le choix vu le nombre de personnes qui vont venir le visiter de toutes façons. C'est quelque chose qui va se voir, ce n'est pas fait que pour les visites, je pense que ça a été assez clair durant les formations, et quand on s'est vu également ; c'est aussi fait pour votre outil de travail dans lequel vous travaillez tous les jours, c'est censé être plus simple. Et on n'est pas là pour vous l'imposer à contre cœur, si vous avez quelque chose, c'est le moment de le dire. Il faut que l'on soit d'accord...
	(Silence)
C	Vous avez l'air tout calme ..?
RA1	Ça va venir, ça va venir...
	...

Cet extrait, nous permet d'insister sur le fait que l'un des enjeux de cette réunion est d'établir des règles constitutives de nouvelles pratiques de gestion des ateliers de production : « Toutes les règles qui sont dedans (il montre la feuille de cotation), les règles qu'on va utiliser dans chacune de vos zones pour les noter. Mais ces notes elles seront faites entre vous, c'est ça qui est plus important ». Ces futures règles sont donc à finaliser de manière conjointe par les personnels et leur Responsable d'Atelier en fonction des spécificités de chaque zone et en concertation avec le Responsable de Production et le Consultant pour validation. Il s'agit, pour les Responsables d'Atelier de mettre en mots ces règles, avec leurs personnels, en s'appuyant sur celles qui sont inscrites sur la feuille de cotation fournie par le consultant. Ces dernières proviennent de règles formalisées dans une usine de BigBird à titre de modèle. Le travail de “développement fournisseur” se caractérise ici par la mise en exergue d'une nécessaire adaptation relocalisée de l'outil-méthode 5S, et ce, par une sollicitation participative des Responsables d'Atelier et de leurs personnels ; ceci est particulièrement marqué par des expressions du type « plutôt que de vous imposer... ». Les Responsables d'Atelier n'ont pas particulièrement de latitude dans leur réponse, le silence de fin nous semble en être un marqueur assez significatif. Ils ne peuvent discuter la mise en place. Ainsi, les Responsables d'Atelier sont moins investis d'une autorité qui leur permette de s'opposer à la mise en place du 5S, que d'une capacité à devenir co-auteur des inscriptions

au sein d’un architexte déjà fortement structuré. L’outil-méthode est présenté tel un standard à adapter à l’ “organisation en action”. Et tout en proposant de nouvelles pratiques (notamment gestionnaires) et en en modifiant d’autres (comme celles concernant l’agencement des ateliers), son implantation est elle-même envisagée par les acteurs comme source de transformations de l’ “organisation en action”.

A la fin de la réunion, il fut décidé que nous (le Consultant et nous-même) reviendrions la semaine suivante et que les Responsables de Production devaient commencer à travailler sur la feuille 5S de manière à établir et à y inscrire les critères à évaluer, et ainsi, proposer de nouvelles règles constitutives-régulatrices de leurs futures pratiques de production, ou tout du moins de gestion des ateliers. Dans cette démarche, ce qui nous paraît intéressant de relever réside dans l’implication des Responsables d’Atelier dans l’écriture d’une partie de l’architexte constitutif de la fiche de cotation des territoires. Il nous semble pouvoir décomposer l’architexte de cette fiche en l’imbrication de deux niveaux d’architexture. Le premier, qui s’avère intouchable par les Responsables d’Ateliers, renvoie à structure générale de la fiche de cotation. Le cadre général de la feuille d’évaluation du respect de la démarche 5S spécifie que ce qui est évalué est une zone, qu’il doit y avoir un responsable de cette zone, que les critères à évaluer doivent correspondre aux 5 axes du 5S, que chacun de ces critères doit être évalué, et pour finir que chaque évaluation doit être reportée sur la graphique de manière à rendre visible l’évolution de la notation de la zone concernée. Le deuxième niveau d’architexture renvoie à ce qui est modifiable. Il est question d’adapter le contenu de chaque axe du 5S. L’écriture de ce second niveau d’architexture est supposée être le résultat de discussions entre les Responsables d’Ateliers et leurs personnels, pour être ensuite validée par le consultant et le Responsable de Production. Une fois ces critères définis, ils deviendront, à leur tour, des éléments de l’architexte de la feuille d’évaluation alors support des « *bonnes pratiques* » qu’ils décrivent.

Les Responsables d’Ateliers se trouvent devant la nécessité de mettre en discussion les modalités de spécification des règles d’application de l’outil-méthode et non les seules règles organisationnelles à y inscrire, car l’outil-méthode est à la fois une prescription et un support d’évaluation de la mise en pratique de celles-ci. Il s’agit d’établir les modalités d’usage de l’outil-méthode, car bien que celui-ci participe des transformations des pratiques d’organisation, il est tout autant un support d’évaluation. En rapport à cette évaluation, est alors soumise au débat, par le consultant, la manière dont les notations des zones devront être effectuées. Toutefois, lors de cette réunion, il ne fut, par la suite, que peu question des co-

adaptations à conduire par les acteurs. La réunion fut principalement animée par le Responsable de Production, avec une participation très limitée des Responsables d’Ateliers qui restent sur leur réserve.

2.3.2. L’outil-méthode 5S comme objet/actant intermédiaire

Nous proposons ici de saisir cet outil-méthode tel un objet intermédiaire alors médiateur et vecteur de transformations. Comme nous l’évoquons dans le chapitre 4 l’idée d’ “intermédiaire” est intéressante en ce qu’elle permet de constituer une focale sur ce qui est mis en relation par la portée médiatrice de l’objet. Les objets/actants intermédiaires « participent à la construction de compromis et de savoirs partagés entre les acteurs. Ils contribuent à déplacer les points de vue des acteurs... L’objet peut alors être théorisé en tant que médiateur dans la mesure où il interagit avec les acteurs en présence. Il supporte, par exemple, la confrontation de leurs points de vue en leur **offrant des prises**, en facilitant le surgissement de solutions et de rapprochement entre des aspects autrement dissociés » (Vinck, 2009, p. 59, accentué par nous). Dans notre cas, penser l’outil-méthode 5S comme un objet intermédiaire permet de le saisir comme l’un des éléments essentiels parmi les actants de la scène interactionnelle en ce que son introduction participe au cadrage de celle-ci et ainsi oriente les échanges entre les acteurs. Nous nous intéressons à ces prises, à la manière dont les acteurs en disposent, et plus particulièrement à ce que l’introduction de l’outil-méthode a favorisé. Dans le cas observé, nous identifions la mise en place de réunions dans lesquelles il n’est pas seulement question des prises offertes par l’outil-méthode, mais également de prises sur d’autres questions afférentes au déménagement.

Par ailleurs, l’outil-méthode participe d’un lien entre les scènes interactionnelles. Son travail devient alors une source d’enjeux dans la mesure où la « restance » des inscriptions dans un ensemble de composants : feuille de notation des territoires, marquages au sol..., favorise l’instanciation de marqueurs, le maintien, la propagation, dans le temps et l’espace de conventions (alors plus ou moins discutables) qui participent du cadrage des pratiques productives. Nous nous intéressons particulièrement à la configuration, l’adaptation, de l’outil-méthode comme l’une des activités principales qui lient les scènes interactionnelles que nous observons. La mise en place de la méthode 5S passe par le travail de l’outil :

- ce que sa présentation et la projection d’implantation, voire implantation, transforment (perspectives des acteurs et schèmes actionnels⁴⁵¹),

⁴⁵¹ Nous retrouvons ici les deux dimensions sujettes à transformation proposées par Peter-Paul Verbeek lorsqu’il étudiait les médiations liées aux outils techniques (2006) : la perception et l’agir.

- ce qui relève de la dynamique appropriation-adaptation de l'outil-méthode.

Et c'est justement ce double travail de l'outil-méthode en tant qu'intermédiaire non totalement stabilisé qui participe à le constituer comme un objet de recherche de conventionnalisation par les acteurs. Précisons qu'il est considéré comme nécessaire par certains auteurs de distinguer ce qui relève de la règle, de la convention, voire du contrat... Pour autant, il nous semble que de manière générale, pour ce qui concerne notre objet d'étude, il s'agit de règles, et plus précisément d'agir en rapport à ces règles. Comme l'indiquaient Bruno Maggi et Gilbert de Terssac, il est question d'agir sur et/ou sous la règle (Terssac & Maggi, 1996). Pour un acteur, devoir agir au regard de conventions ne signifie pas nécessairement qu'il a pris part à la démarche de conventionnalisation, ni qu'il soit en accord avec elles. Parler de conventionnalisation renvoie à l'idée d'élaboration de conventions, de la constitution de règles, toutefois, celle-ci peut se faire par imposition, négociation...

Les deux extraits ci-après rendent compte de ce travail de conventionnalisation en ce qui concerne la mise en place de l'outil-méthode 5S.

L'Extrait 7 rend compte de l'ouverture de la deuxième réunion concernant la mise en œuvre de la démarche 5S. Cette seconde réunion se tint une semaine après la réunion relatée via les extraits présentés précédemment. Les protagonistes sont les mêmes. Il est ici principalement question des cotations des territoires.

Extrait 7

acteurs	énoncés
RP	Par rapport à ce qui avait été fait la semaine dernière, on n'a pas tracé de territoire, parce qu'il y a des territoires qui ne sont pas encore connus.
RA2	C'est flottant !
C	Mais au moins, ça a le mérite de vous poser la question, c'était fait pour.
RP	Donc ils ne sont pas connus alors, on ne trace pas de territoire. Par contre, il y a des choses pas grasses ⁴⁵² au travers du 5S, c'est que par exemple hier, on a fait des réunions successives par rapport aux types de cotations : comment évaluer. Et par rapport à ça, y'a des poubelles qui ont été oubliées hier là-haut ⁴⁵³ . On n'a pas pensé aux poubelles ; au moins ça a mis en évidence...
C	Aux Poubelles ?
RP	Il faut bien jeter des choses, donc les poubelles en haut...
RA1	Ah celles là, je ne les ai pas peintes.

⁴⁵² Le mot nous semble étrange, néanmoins il y eut du bruit à ce moment.

⁴⁵³ « En haut » fait référence à la nouvelle partie de l'usine.

RP	Non c'est pas la peine d'avoir des grosses poubelles partout noires, pourries, sans couvercle ⁴⁵⁴ . Donc, y'a ceux qui ont posé la question, qui étaient intéressés par les couvercles, ceux qui ont expliqué pourquoi pour eux les couvercles étaient inutiles, ceux qui nous ont parlé de poubelles automatiques, les autres qui ont proposé des poubelles à télécommande.
RA1	(Éclats de rire) Non mais j'hallucine !
RP	Soulever le couvercle, c'est une perte de temps et c'est pas terrible. Donc y'a peut-être à appuyer avec le pied, d'accord... ? Mais le but, ce n'est pas de mettre des poubelles partout, mais d'en mettre le minimum, parce que logiquement... il va falloir briefer, donc c'est bien que les gens qui vont avoir à alimenter en haut, il n'y ait pas de gros cartons qui montent, il faudra totalement prohiber.
RA2	Il faudra aussi sans doute signaler qu'en haut, c'est comme ça, mais qu'en bas c'est pareil. Il ne s'agit pas de dire que comme c'est pourri en haut, on va le mettre en bas. Il ne s'agit pas que l'on ait deux niveaux, enfin vous voyez ce que je veux dire !? Moi j'aimerais que l'on ait les mêmes contraintes de chaque côté.
RA1	Si on n'a pas les même contraintes, nous on va nous noter que sur trois lignes (d'un ton contestataire).
RA2	Ah oui voilà.
RP	Non mais attendez, alors les cotations... parce qu'on a proposé sur les cotations, on n'a pas vu tout le monde — à part un avec qui j'ai commencé à en parler ce matin, mais on a été interrompu par des choses — la proposition qui a été faite, par rapport à nos tempéraments des uns et des autres c'est que la cotation soit faite entre une personne extérieure de son service, donc par exemple un responsable d'une autre zone avec le responsable de la zone et donc cette cotation est faite en commun, mais c'est pas quelqu'un qui vient coter la zone du voisin. Pourquoi on le fait ? De manière à ce que les gens de la zone n'aient pas l'impression que c'est leur responsable qui est noté.
C	Ca me va très bien !
RP	Sinon les gens vont rigoler quand ils vont voir le truc tout pourri, alors que là finalement il y aura toujours une entraide...
C	Est-ce que vous voulez que la personne qui note soit une personne complètement extérieure au service ou qui soit un des clients, ou un des fournisseurs ?
RP	Non, extérieur au service.
RA4	Ca permet d'apporter une autre expérience. Comme ça il pourra dire, "ah chez toi c'est comme ça, c'est pas mal, mais moi tu sais j'ai eu une idée, je fais ça différemment". Ça peut amener une petite idée... Plutôt que de le dire bêtement "ça c'est pas bien, c'est pas bien, c'est pas bien..."
C	Non, non c'est pas ça que je voulais dire. A partir du moment où vous décidez de mettre deux personnes, le responsable de la zone puisqu'il est forcément là...
RA4	A la limite, lui il va derrière, il lui montre, il fait faire la visite.
C	Voilà. Et l'autre à côté qui est à côté, c'est cette personne là au sujet de laquelle je me posais la question. Il faut qu'on en discute, qu'est-ce que vous en pensez ? Soit c'est un client ou un fournisseur de la zone, donc quelqu'un qui a des interactions avec la zone et qui peut faire parti des perturbateurs de la zone, ou alors quelqu'un de complètement neuf qui a un regard totalement neuf sur le sujet et qui ne voit comme ça que ce que n'importe qui d'autre ne pourrait voir comme ça en passant.
tous les RA	Oooh moui, non... (avec une moue pouvant exprimer la compréhension)
RA2	Oui, on s'en fout !

⁴⁵⁴ En substance, RA1 proposait de repeindre les anciennes poubelles, RP lui répond qu'il envisage davantage d'acheter de nouvelles poubelles.

RP	C'est un autre responsable, ça ne sera pas forcément toujours le même, par contre celui qui met les croix c'est le responsable de la zone. C'est lui qui dit s'il est d'accord ou pas d'accord... Les compagnons doivent avoir l'impression que c'est un groupe entier qui est noté et que ce n'est pas juste le responsable de cette zone là. On l'a amené comme ça hier, est-ce que tout le monde est d'accord qu'on... ?
tous les RA	Oui (collectif) sur le concept.
RA4	Oui je pense que c'est constructif.
RP	Alors pourquoi on a fait comme ça ? Parce que les gens ont différents caractères, alors... Bon on l'admet.
	...

Cet extrait nous permet de remettre l'accent sur la co-adaptation outil-méthode – “organisation en action”, et plus particulièrement sur le statut d'intermédiaire de l'outil-méthode. Nous l'appréhenderons : 1) dans ce qu'il participe à la liaison de scènes interactionnelles de par les préhensions – travaux d'inscriptions successifs qui mènent les acteurs lors du travail de projection organisationnelle, 2) dans ce qu'il participe à un mouvement réflexif mettant en dynamique “organisation en projet” – “organisation en action”, et 3) dans ce que son application fait partie d'une démarche de conventionnalisation, par le biais 4) d'instanciation de regroupements, de mise en place de réunions sujettes à l'expression de tensions.

2.3.2.1. L' “organisation en projet” comme actant⁴⁵⁵ intermédiaire

Considérer ici l'outil-méthode comme participant de la liaison de scènes interactionnelles, c'est aussi envisager, pour les acteurs, la constitution d'un projet⁴⁵⁶ dans lequel ils sont embrigadés et auquel ils sont priés de contribuer. Pour les acteurs, l'un des enjeux réside d'ailleurs dans leur latitude à pouvoir se tenir en dehors ou au dedans de ce projet (certains veulent s'exclure du projet, d'autres sont exclus). Précisons qu'en amorce de cette séquence et au moment où RA1 entra dans la pièce il dit : « *moi j'en veux pas de ça* (en montrant la feuille de cotation), *j'ai ma propre popote* ». Il semble s'opposer quelque peu à ce projet et à ce que propose l'outil-méthode en termes de schèmes interprétatifs et actionnels. Après la réunion, lorsque le Consultant voulut parler avec lui, il fut impossible de le trouver. Lorsqu'il se réfère à une notation se réduisant seulement à trois lignes, il revendique une

⁴⁵⁵ Nous recourons à “actant” à la place d' “objet” dans la mesure où nous insistons sur le fait que la manifestation de cette “organisation en projet” n'est pas seulement matérielle, elle passe aussi par des principes, des règles, etc...

⁴⁵⁶ C'est-à-dire la mise en place et la distribution d'un certain nombre d'activités ponctuées de points de rencontre au cours desquels sont dressés des bilans et élaborées des perspectives.

dérégulation consistant en un usage partiel de la grille de cotation des territoires. Il n’est ici pas seulement question de disposer de l’outil-méthode, mais également de s’opposer à sa mise en œuvre. En cela, le travail de projection organisationnelle, n’est pas seulement le lieu d’une appropriation, d’une relocalisation de l’outil-méthode, il se constitue également en tant que lieu de mise en débat, de discussion, de mise en exergue de tensions, dans la mesure où celles-ci peuvent être exprimées. Néanmoins, tous les Responsables d’Atelier n’ont pas la même latitude dispositionnelle, voire oppositionnelle, et ainsi n’ont pas le même pouvoir d’inclusion ou d’exclusion par rapport à ce travail de projection organisationnelle.

Par ailleurs, envisager le travail de projection organisationnelle en tant qu’activité distribuée et dis-localisée (dans le temps et l’espace) suppose d’être attentif à l’importation dans la scène interactionnelle de références temporelles renvoyant à des séances ultérieures de travail : « *Par rapport à ce qui avait été fait la semaine dernière...* », « *... c’est que par exemple hier, on a fait des réunions successives par rapport aux types de cotations...* », qui sont par la suite contrastées par le recours à des projections à travers l’emploi de verbes au futur : « *pourra* », « *faudra* »... Ce sont ces rassemblements successifs qui donnent existence à cette démarche de “développement fournisseur” en dessinant la dynamique “organisation en projet” – “organisation en action”, et surtout, par ce que ces rassemblements co-travaillent, petit à petit, l’outil-méthode et l’ “organisation en action” par la (re)définition conjointe de règles encadrant l’activité productive. Dans le même sens, la remarque du Consultant : « *Mais au moins ça a le mérite de vous poser la question, c’était fait pour* » appuie le caractère intermédiaire de l’outil-méthode. Dans le mouvement de rassemblement autour de sa mise en place il stimule, réflexivement, une mise en projection de l’ “organisation en action” en fonction du cadrage de l’activité et des schèmes interprétatifs qu’il véhicule. Dans ce projet de transformation des pratiques et règles organisationnelles des ateliers, l’appropriation, l’incitation à de l’outil-méthode est présentée telle une source de réflexivité favorisant la mise en regard des scripts (en tant que schèmes actionnels) et des schèmes interprétatifs qu’il véhicule avec l’ “organisation en action” afin d’élaborer une organisation projetée. Il s’agit alors de lectures-écritures successives et distribuées de règles de/dans l’outil-méthode qui constituent et transforment petit à petit la projection organisationnelle. Ainsi cette “organisation en projet” est constituée en tant qu’actant au fil des échanges, des propositions–dispositions, des imbrications d’actants... Lui prêter existence par des réifications discursives ou matérielles, c’est établir des repères mobilisables, les inscrire dans des rapports assurant le lien matériel entre ces scènes interactionnelles. Il est alors question d’import depuis la scène

interactionnelle et d'export vers d'autres scènes interactionnelles (nous revenons sur ce point dans le chapitre suivant).

En reprenant la proposition de François Cooren (2010a), à savoir, considérer les acteurs comme étant en prise avec deux flux d'animations : ce qu'il nomme le *downstream* (ce qu'animent les acteurs) et le *upstream* (ce qui anime les acteurs), nous pensons pouvoir recourir à cette dualité en ce qui concerne les actants, et plus particulièrement dans notre cas, ce qui a trait à cette “organisation en projet” en tant que projection des pratiques et règles organisationnelles des ateliers de Toutenun. Cette projection, constituée autour de la mise en place d'un outil-méthode 5S dans ces ateliers, d'une certaine façon, s'autonomise des acteurs qui lui ont prêté existence tout en restant dépendante de leur *habilité* à l'entretenir. Laurence Kaufman explique que :

« La relation triadique que constituent l'attention et la référenciation conjointes à un référent commun est susceptible d'accomplir à la fois un double travail d'objectivation et de « communalisation » et, par là même un double travail d'*institutionnalisation*. D'une part, elle permet à un objet de référence (...) de s'autonomiser du dispositif qui lui a prêté attention sinon existence, et d'acquérir une pesanteur objective qui lui garantit son efficacité sociale. D'autre part, la référenciation à un tiers lie inextricablement ceux qui y participent à un Nous qui les subsume sous une identité commune et les force ainsi à se reconnaître et à s'individualiser en tant que membres d'une totalité collective qui désormais les dépasse » (Kaufmann L., 2008, p. 91).

En cela, l' “organisation en projet” est un “actant intermédiaire” sujet à une référenciation et élaboration conjointes par les Responsables d'Ateliers et leurs personnels, mais aussi avec le Consultant et le Responsable de Production : ce qui anime le projet. Une fois l'instanciation de cette “organisation en projet” établie, elle devient certes dépendante de ce qu'en font ces acteurs, mais elle se constitue également en tant qu'actant à part entière. Elle s'incarne par le biais de supports matériels (feuille de cotation travaillée, comptes rendus de réunions...) comme autant de supports rendant compte des compromis opérés par les acteurs. Ainsi, l' “organisation en projet” peut aussi être saisie comme une source d'autorité pour ceux qui l'invoquent (ou certains de ses constituants) dans les scènes interactionnelles, mais également pour ceux qui se soumettent au respect des règles de conduite du travail de cette “organisation en projet” (comme par exemple, ici, le travail à effectuer d'une réunion à l'autre) : ce que le projet anime. Au final, on observe une co-animation actant-acteur au cœur de l'*organisation* vecteur de la dynamique “organisation en action” – “organisation projetée”. Et cette co-animation est, en partie, rendue dans les scènes interactionnelles par différents procédés de

présentification : des invocations d’actants (« *au travers du 5S* »), des narrations rendant compte de faits antérieurs (« *hier, on a fait des réunions successives par rapport aux types de cotations : comment évaluer. Et par rapport à ça, y’a des poubelles qui ont été oubliées hier là-haut*⁴⁵⁷. On n’a pas pensé aux poubelles ; au moins ça a mis en évidence... »), et des projections de pratiques (« *Il faudra aussi sans doute signaler que...* », « *Est-ce que vous voulez que la personne qui note soit une personne complètement extérieure au service ou qui soit un des clients, ou un des fournisseurs ?* »...).

Finalement, envisager l’ “organisation en projet” comme un actant intermédiaire, c’est inciter à la saisir comme une production en cours d’acteurs et d’actants faite de tensions marquées par les animations des acteurs. Nous avons vu que bien que cela resta marginal, l’existence même de cette “organisation en projet” pouvait être contestée ; dans l’ensemble, il est davantage question d’un travail sur la forme et les modalités de sa mise en œuvre.

2.3.2.2. *Conventionnalisation autour de la cotation de territoire*

Ce qui nous paraît intéressant, dans cet extrait, réside dans la faculté des acteurs à mettre en discussion collectivement des référents communs, opérant alors tels des supports légitimes d’autorité, qui par la suite sont invoqués, “ventriloquisés”, de manière à symétriser ou asymétriser, dans une démarche de justification, les rapports qu’ils entretiennent.

Nous évoquions en 2.3.1 p. 298 que dans l’Extrait 6 le Consultant proposait de mettre en débat la manière dont les notations des territoires seraient à réaliser mais qu’au final durant cette réunion les acteurs n’étaient pas revenus sur ce point. Lors de la seconde réunion (Extrait 7), ils reviennent sur la question concernant la manière d’évaluer concrètement les zones qui visiblement avait été débattue lors de réunions durant les jours précédents. Ce sont par les propositions de projections de pratiques que s’opère ici une activité conjointe de conventionnalisation. Il s’agit là du troisième point : l’adaptation de l’outil-méthode engendre l’établissement de conventions d’usage. Plus précisément, il est question, dans l’Extrait 7, d’établir les futures pratiques de cotation des territoires. Il s’agit de statuer et de rendre générales (appliquées à tous et par tous) des règles visant à réguler les manières dont chaque Responsable d’Atelier aura à noter sa propre zone avec le support d’un Responsable d’Atelier d’une autre zone. Cette introduction du regard des pairs dans l’évaluation des territoires de chacun est ici mobilisée de sorte que les personnels des ateliers s’impliquent dans le /

⁴⁵⁷ « En haut » fait référence à la nouvelle partie de l’usine.

s’appliquent au, respect des règles portées par cet outil-méthode. Néanmoins, la mise en place d’évaluations des territoires stimule, ou tout du moins rend sensible l’expression de certaines tensions. L’introduction d’une responsabilité accrue des Responsables d’Ateliers vis-à-vis des territoires qui leur incombent, compte tenu de ce que la grille du 5S vise à évaluer, participe à l’émergence de tensions entre ces Responsables d’Ateliers.

Il est ici question de rendre collectif l’établissement des “règles du jeu”, il s’agit d’un travail de conventionnalisation, dans le sens où les acteurs participent de l’établissement de règles. Règles que, d’une certaine manière, ils s’engagent et/ou sont tenus de respecter. Cette conventionnalisation nous semble se faire à l’aune d’invocations du principe d’égalité. Certains Responsables d’Atelier revendiquent, non une symétrie dans l’application des cotations de l’outil-méthode entre les ateliers “du haut” et ceux “du bas”, mais plutôt qu’il y ait une égalité de considération des différents ateliers. Plus généralement, le travail de conventionnalisation s’opère par des mises en tension car il est toujours question d’élaboration de règles ayant un caractère collectif. En cela, il s’agit de mettre en place des règles organisationnelles, par inscription dans l’outil-méthode, sachant que sa mise en pratique suppose qu’il y ait élaboration de modalités d’évaluations et de sanctions. S’intéresser à l’expression de tensions dans ce travail de conventionnalisation permet de mettre en avant le fait qu’il s’agit d’une activité engagée dans des contextes marqués par des débats, voire des conflits sous-jacents.

2.3.2.3. L’implantation de l’outil-méthode comme espace d’expression de tensions

La quatrième fonction dont cet outil-méthode, en tant qu’objet intermédiaire, semble être investi, ou tout du moins qu’il semble jouer dans cette phase de l’implantation, relève d’une stimulation aux regroupements. Dans notre cas, ces acteurs n’ont pas pour pratiques usuelles de se retrouver en salle de réunion tous ensemble. Plus encore, il est relativement nouveau pour eux d’avoir à jouer un rôle de formalisation de pratiques de production et de pratiques de gestion de celles-ci⁴⁵⁸, et ainsi de les confronter les unes aux autres.

⁴⁵⁸ Certes déjà en 1994, Pierre Delcambre, relatait : « Certains chercheurs ont montré comment la mise à l’écriture des salariés fait partie de ces nouvelles exigences : participer à la rédaction de projets, à la définition d’objectifs, rendre compte de son activité, contribuer à la description de son propre poste sont des devoirs d’écriture que l’organisation actuelle du travail rend plus fréquemment exigibles » (1994, p. 82). Néanmoins, il nous semble que cela soit toujours d’actualité et participe de plus en plus à la “gestionnarisation” des PME.

L'extrait suivant met en avant le fait que ces réunions ne sont pas seulement des lieux/moments de co-adaptation de l'outil-méthode et de l' "organisation en action", elles sont aussi des espaces de paroles dans lesquels sont mises en discussion des propositions d'acteurs. Et par le truchement de ce qui y est mis en proposition, les acteurs en viennent, dans notre cas, à évoquer la scission qui semblerait s'établir entre les ateliers qui demeurent dans les bâtiments d'origine (en bas) et ceux qui déménagent dans les nouveaux bâtiments (en haut). Notons que ce qui est mis en proposition par les acteurs dans les scènes interactionnelles dépend, en partie, de l'ouverture propositionnelle qu'elles autorisent en fonction de facteurs comme le formalisme du cadrage de ces scènes, ou plus simplement de ce que les acteurs considèrent pouvoir rendre présent. Ajoutons, toutefois, comme le montrent les travaux des chercheurs de Palo Alto, que le travail du cadrage de ces scènes est aussi l'un des éléments sur lesquels les acteurs tentent de jouer.

Ainsi, l'un des Responsables d'Atelier dit : *« Il faudra aussi sans doute signaler qu'en haut, c'est comme ça, mais qu'en bas c'est pareil. Il ne s'agit pas de dire que comme c'est pourri en haut, on va le mettre en bas. Il ne s'agit pas que l'on ait deux niveaux, enfin vous voyez ce que je veux dire !? Moi j'aimerais que l'on ait les mêmes contraintes de chaque côté »*. En cela, le projet d'implantation de cet outil-méthode, par l'espace d'échanges qu'il institue, constitue une arène dans laquelle certains acteurs font part de la dichotomie qui paraîtrait s'établir entre les ateliers qui bénéficieraient des nouveaux locaux et ceux qui resteraient dans les anciens, et ceci, tirant argument ou mobilisant des critères généraux de la grille de cotation 5S (dans laquelle les critères renvoient en partie à des règles d'ordonnancement d'espace, de propreté...). Ce point est particulièrement marqué dans l'Extrait 8 :

Extrait 8

acteurs	énoncés
RP	Il est important de le signaler... Si quelqu'un a besoin de revendiquer un territoire, qu'il le demande. Dans ce cas on lui donnera avec tous les coûts associés à ces territoires.
RA1	Les coûts ?
RP	Oui.
RA1	Vous voulez pas, euh... Vous voulez dire l'entretien ?
RP	Non, euh si vous avez...
RA1	On va payer le parcmètre aussi...!
RP	Si vous avez des saloperies dans le territoire, il va falloir le nettoyer
RA1	Ah, oui alors oui, d'accord.
RP	Pour nettoyer ça coûte...
C	Ce qui compte c'est que chaque zone ait un responsable qui pourra réagir.
/	... (entrée d'une personne dans la salle occasionnant une petite pause et échanges divers)

RP	C'est ce qu'on avait dit la semaine passée, c'est que ceux qui restent ⁴⁵⁹ . Il va falloir faire évoluer leur zone très très vite de manière à ce qu'ils ne soient pas montrés du doigt.
RA2	Faut qu'on sache où on va.
C	Oui.
RP	Y'a ceux qui bougent et ceux qui bougent pas pour le moment. Y'a ceux qui bougeront après. Comme on va être dans une période qui va être un peu... Y'a plus de date maintenant, le temps que vous restez dans votre zone à ce moment là...
C	A la rigueur même si on dit, ça sera là, on peut tracer avant, tout préparer avant d'y arriver.
RP	J'suis pas sûr qu'on sache.
RA3	Moi j'identifie des emplacements comme si j'allais y être toute ma vie, puis on verra bien après.
RP	Oui, il va rester, mais il va se trouver dans un atelier pourri désaffecté. Quand on va commencer à retirer des machines avec des cloisons et tout.
RA3	C'est vrai ce qu'il disait, il va rester des bouts de cloisons...
RP	C'est là qu'il ne faudra pas accepter qu'on vous laisse des saloperies, c'est pour ça qu'on va vous regarder. Et même si demain vous devez déménager, euh, l'existant est toujours là.
RA1	Oui mais quand vous dites qu'on va accepter, nous à un moment donné, (sifflement), on va signaler, et ça, (sifflement) ça fait deux ans que c'est là c'est pas à moi... je peux vous dire que vous ne me le ferez pas bouger, c'est pas moi qui ai démonté !
RP	C'est pas comme ça que ça va se passer, jusqu'à présent tout le monde avaient des alibis.
RA1	Oui, on en aura toujours des alibis.
RP	Maintenant le mec qui démonte la rambarde, il a un local. On prend leur truc et on le met dans le local.
RA1	Non mais on n'a pas à ...
RP	Non mais pas vous.
RA1	On n'a pas à le faire !
RP	Non mais attendez, attendez, sinon, vous êtes dans une guerre !
RA1	Non mais le 5S c'est ça ! (avec un ton un peu piquant)
RP	Si le truc il n'a pas bougé, moi je prends, j'appelle et on ramène le truc chez le gars. C'est sa propriété.
RA1	Ah mais oui, c'est sa propriété.
RP	C'est à vous de maintenir l'ordre aussi chez vous et le faire respecter.
RA1	Oui mais justement, c'est à lui de venir le chercher.
RP	Il faut se faire respecter et respecter les autres aussi. Quand vous respectez on vous respecte aussi.
RA1	Parce que si je mets la merde chez lui, et me dit c'est la merde, et tous les jours il me la ramène...
RP	Pourquoi ?
RA1	Non, mais je vous dis c'est un exemple, c'est à nous de la ramener.
RP	Pourquoi, euh ?!
RA1	Non mais c'est un exemple. On parlait tout à l'heure du mec de l'entretien et de la rambarde. Le mec on lui signale, t'as fait ça, après c'est son problème. Nous on lui signale. C'est pas à nous de prendre en charge la merde des copains ; on peut le faire une fois pour dépanner, mais pas tout le temps.
RP	Si le mec il vient pas le chercher vous viendrez me le signaler et c'est tout.
RA1	Ah non on n'a pas à lui déménager !
RP	Bon, c'est l'exploitation après...
C	Ok, on retourne dans nos différentes zones...
	...

⁴⁵⁹ Ceux qui restent dans ce qui devient l'ancien site.

Cet extrait rend plus sensibles les tensions liées à la concomitance de la mise en place d'une évaluation de territoires (dont le “nettoyer” est une composante) et d'une nouvelle allocation des espaces due à l'ouverture d'un nouveau bâtiment. A nouveau, il n'est pas ici question d'établir les règles à inscrire dans l'outil-méthode, mais plutôt de discuter des conditions d'applications de celui-ci. Dans l'Extrait 7, l'un des sujets de l'échange était la pratique de cotation, il est désormais question de la détermination des territoires. Là où dans l'Extrait 6 la question du déménagement est relativement atténuée par le Responsable de Production et n'est en soit pas réellement posée comme une source de problèmes, une semaine plus tard, celle-ci apparaît avec récurrence telle une figure de tensions dans ce que nous avons constitué comme Extrait 7 et Extrait 8⁴⁶⁰. Le passage de l'Extrait 8 ci-dessous met particulièrement l'accent sur le fait que l'attribution et la répartition de l'espace en territoires deviennent une source de tensions.

RA1	On n'a pas à le faire !
RP	Non mais attendez, attendez, sinon, vous êtes dans une guerre !
RA1	Non mais le 5S c'est ça ! (avec un ton un peu piquant)

RA1 invoque le 5S de manière à insister sur le fait que si le déménagement (ou tout du moins ce qui le suivra) pose désormais problème, c'est que l'implantation de l'outil-méthode du 5S introduit l'idée d'une responsabilité en termes de territoires délimités, et mis en évidence précisément par un marquage au scotch sur le sol. Il ne s'agit plus seulement, pour les Responsables d'Atelier, d'être efficaces en matière de flux de production⁴⁶¹, mais également de prendre part à une démarche d'amélioration continue. Amélioration continue cadrée par la méthode 5S dont l'un des critères réside dans le maintien d'un certain niveau « *cosmétique* », d'un certain ordre esthétique d'agencement des territoires renvoyant à l'idée de référence à des critères d'hygiène et à une standardisation des espaces de travail.

Ici, nous nous sommes particulièrement attaché à mettre en avant le fait que le travail de “développement fournisseur” n'est pas uniquement une co-adaptation entre l' “organisation en action” et l'outil-méthode. L'espace instancié autour de l'élaboration de l' “organisation en projet” suppose une activité collective dans laquelle cette “organisation en projet” est élaborée par une distribution et une succession d'inscriptions ou de constitutions de rappels potentiels,

⁴⁶⁰ Notons que lors d'autres échanges il fut encore question de ce problème de territorialisation de l'espace de travail. Par exemple, fut soulevée la question de la responsabilité des zones non attribuées comme les espaces inter-territoires ou les espaces dont personne ne voulait revendiquer la possession.

⁴⁶¹ Efficacité qui est évaluée par des calculs de temps entre le moment où une pièce entre dans l'atelier et le moment où elle en sort, ou encore le nombre de pièces traitées à la journée, à la semaine...

et finit par acquérir une certaine autonomie dans la mesure où elle vient peser, en retour, sur les acteurs qui lui ont prêté existence. Nous marquons également le fait que le travail de conventionnalisation qui s'opère en rapport à la mise en place des règles organisationnelles laisse apparaître un espace de tensions, tensions certes en rapports avec les schèmes interprétatifs et actionnels autour desquels est constitué l'outil-méthode, mais également en rapport au contexte plus général dans lequel ce travail de “développement fournisseur” prend place. Cette idée de tension nous invite à réinvestir le cadre théorique que nous avons posé de manière à pouvoir en rendre compte en rapport au schéma de la dualité du structurel. C'est ce que nous proposons de faire dans le chapitre suivant.

Conclusion de chapitre

A travers la présentation et l'analyse de ces deux cas, nous avons tenté de mettre en exergue les transformations à l'œuvre lors de la démarche de “développement fournisseur” que nous avons considérée comme une activité partagée (même si bien évidemment la latitude propositionnelle et opposante des acteurs varie en fonction des ressources d'autorité). Dans les deux cas, le choix d'engager une telle démarche fut l'apanage de donneurs-d'ordres par le biais de TechniGood. Après un accord des dirigeants des PME ciblées, des personnels des donneurs-d'ordres sont intervenus en tant que consultants au sein de celles-ci. A partir d'outils-méthodes connus envisagés comme des solutions, et à l'aide d'une grille d'audit de l'IAQG, les consultants établirent une liste de problèmes qu'ils proposèrent de résoudre par le biais de l'implantation de ces outils-méthodes. Nous avons principalement suivi les réunions qui ont eu lieu autour de la mise en place de ces outils-méthodes.

Saisir ces réunions telles des scènes interactionnelles nous a conduit à formuler une analyse en termes d'actantialités. En suivant la perspective proposée par François Cooren, nous nous sommes particulièrement attaché à identifier ce qui agissait et/ou était agi, au sein de ces scènes interactionnelles. Ce qui nous a conduit à opérer une focale en termes de médiations (au sens de transformations), à l'œuvre durant ces scènes. Loin de prétendre à une analyse exhaustive de ce qui relève de l'actantialité, nous avons cherché à identifier en priorité les acteurs/actants jouant un rôle majeur dans ces scènes interactionnelles : les outils-méthodes objets de l'implantation, l'“organisation en action” (les pratiques et règles organisationnelles invoquées par les acteurs, les conditions et contraintes de production...),

l’ “organisation, l’ “organisation en projet” (les pratiques et règles projetées) et les acteurs eux-mêmes.

Dans le cas de PREVI, l'introduction de l'outil-méthode — de par la présentation qui en fut faite, des scripts d'action auxquels il renvoie, et des schèmes interprétatifs autour desquels il fut constitué⁴⁶², — visait et participa à stimuler des modifications de schèmes interprétatifs concernant la gestion de production chez les managers de ChimIndus. L'énonciation partagée entre l'outil-méthode et le Consultant, construite autour de ce qui est énoncé comme le nécessaire recours aux prévisions, fit émerger de nouvelles perspectives de gestion de production à long terme, ce qui jusque là n'était pas considéré comme envisageable par les responsables de la PME concernée. Ces transformations participent d'une dynamique de mise en regard réflexive entre ce que nous nommons “organisation en action” (qui renvoie à ce que les acteurs importent dans les scènes interactionnelles comme connaissances sur les pratiques de production au sein de leur organisation) et la projection qui est faite de cette organisation. En ce sens, l'outil-méthode opère tel un médiateur entre l’ “organisation en action” et “l'organisation projetée”. Néanmoins, nous avons identifié que l'outil-méthode lui-même se trouve sujet à transformations par la dynamique “organisation en action” - “organisation en projet” à laquelle il participe. L'identification de ce travail de transformation engagé par les acteurs nous a permis, notamment, de relever certaines tensions comme celles relevant d'une disjonction entre la conception de la gestion logistique présente chez certains personnels de BigBird et incarnée dans l'outil-méthode PREVI, et les pratiques de gestion à l'œuvre chez ChimIndus. Nous avons ici particulièrement pointé ces tensions en ce qui concerne la conception même des rapports clients-fournisseurs.

Dans le cas du 5S, nous avons observé une dynamique générale relativement similaire et identifié les mêmes types d'actants. Ici, dans les scènes interactionnelles auxquelles nous avons participé, il fut aussi question d'un travail de l'outil-méthode : dans ce qu'il modifie, et dans ce que le Consultant insistait sur le fait que l'outil-méthode devait être configuré par les personnels, futurs utilisateurs de celui-ci. Cet outil-méthode cadre leurs pratiques en devenir. Néanmoins, nous avons moins observé un travail de configuration de l'outil-méthode que des discussions sur les conditions dans lesquelles cette implantation s'opérait, ainsi que des échanges qui concernaient les conditions d'utilisation de cet outil-méthode. Il nous a semblé

⁴⁶² Préhensibles notamment par son architexte ainsi que par le support d'explication PPT présenté par un Consultant qui vient orienter la lecture possible de l'outil-méthode et ainsi en limiter la “flexibilité interprétative”.

que le Responsable de Production, en prenant appui sur les logiques portées par l'outil-méthode, visait à mettre en forme un ordre symbolique, posé comme non contestable et synonyme de progrès, à l'aide de discours basés selon deux principes conjoints : sur l'idée d'un ordre standard et conforme dans l'agencement et l'entretien des ateliers, participant à la mise en visibilité d'un certain contrôle gestionnaire de l'activité (de sorte à se conformer aux pratiques organisationnelles des autres services de l'entreprise). Ce qui nous a amené à considérer cet outil-méthode tel un objet/actant intermédiaire (au sens de Dominique Vinck), et ainsi, à insister sur le caractère ouvert (tout du moins non finalisé) de l'outil-méthode. C'est précisément ce qui en fonde la capacité d'action en ce qu'il n'est pas énoncé comme une contrainte mais comme un cadre ouvrant des *habilités*⁴⁶³ renouvelées pour les acteurs concernés. Nous avons également précisé qu'en tant qu'intermédiaire, il jouait également un rôle central dans le rassemblement des personnels autour de la constitution de “l'organisation en projet”. “Organisation en projet” qui, à la fois, est constituée de manière distribuée et délocalisée, et s'impose en retour aux acteurs qui lui prêtent existence. Cette élaboration de l' “organisation en projet” par le travail de co-adaptation de l' “organisation en action” et de l'outil-méthode incite les acteurs à entrer dans une démarche de conventionnalisation, et ce plus précisément sur les conditions d'application de cet outil-méthode. Prenant en considération cette démarche d'établissement conjoint de règles constitutives-régulatrices des pratiques en devenir, nous avons marqué le fait que les réunions organisées autour de l'implantation de l'outil-méthode devenaient des espaces d'expression de tensions. La mise en place du 5S nécessite une responsabilisation accrue des acteurs en ce qui concerne l'entretien et l'agencement des ateliers, et ce, dans un effort toujours croissant lié au principe d'amélioration continue. Une partie des échanges a permis de mettre en avant le souci naissant d'une discrimination entre les ateliers restant dans les anciens locaux et ceux déménageant dans les nouveaux, en lien avec l'application des futures règles et la génération d'indicateurs produits à l'aide de l'outil-méthode 5S. Les locaux eux-mêmes sont présentifiés et deviennent des actants dans ces scènes interactionnelles où se négocient des ressources, des normes et valeurs, des rapports de pouvoir et des ordres de légitimité.

⁴⁶³ Au sens d'*abilities* qui renvoie à la fois à la capacité d'action, à l'habileté, ainsi qu'à l'habilitation liée aux ressources d'autorité.

A partir des différents points identifiés à travers l'analyse de ces cas, nous proposons de prolonger la réflexion dans le chapitre suivant :

- En précisant le changement organisationnel auquel participe le travail de “développement fournisseur” dans sa dynamique “organisation en action ” – “organisation en projet”. Nous considérons alors l'outil-méthode comme un support proposant une certaine grille de lecture de l'activité. L'activité est ainsi prise dans une dynamique de lectures-écritures. L'outil-méthode n'est pas seulement une grille de lecture, il opère aussi telle une grille d'écriture de règles “normalisées” cadrant l'activité des personnels des ateliers.
- Sur cette base, nous reviendrons sur notre cadre théorique afin d'y intégrer la prise en compte des tensions que nous avons pu observer.
- Et pour finir, nous élargirons notre propos en revenant, en écho à ce que nous avons introduit dans le chapitre 2, sur l'isomorphisation introduite par le travail de “développement fournisseur”. Nous spécifierons alors les éléments clefs de ce processus ainsi que la nature de l'homogénéisation à laquelle il peut contribuer.

Chapitre 8

Du “développement fournisseur” aux changements organisationnels

Dans ce travail de thèse nous avons envisagé le “développement fournisseur” comme participant du changement organisationnel des PME du domaine aéronautique. Ce faisant, et bien qu’elles soient difficilement séparables autrement qu’analytiquement, nous pensons pouvoir différencier deux pistes que nous avons suivies. La première renvoie à notre objet d’étude, c’est-à-dire à la propagation de méthodes, d’outils-méthodes, de logiques de gestion de co-production le long de chaînes logistiques. La seconde fait référence à notre question de recherche, selon une vision davantage ethnométhodologique ; elle rend compte de notre intérêt pour la question de la co-adaptation entre outil-méthode et organisation qui, d’une certaine manière, aide à comprendre les arcanes de cette propagation.

En rapport avec ce second point, nous proposons ici de réinterroger notre cadrage théorique à partir de l’analyse précédemment effectuée. Dans un premier temps, nous revenons sur notre conceptualisation du processus de changement organisationnel comme le fait d’une dynamique entre l’ “organisation en action”, l’ “organisation en projet” et l’organisation portée par l’outil-méthode et les consultants. Considérer le changement ainsi nous conduira, par la suite, à revenir sur notre prolongement de la théorie de la structuration développée par Anthony Giddens de manière à davantage rendre lisibles les tensions liées au travail de “développement fournisseur”, ou plus largement aux processus de changement organisationnel.

Pour finir, nous reviendrons sur le premier point et proposerons d’élargir quelque peu notre focale. Nous quitterons la dynamique de changement à l’œuvre au sein d’une organisation afin de prendre en considération le mouvement plus général de “développement fournisseur” à travers l’idée d’isomorphie telle que développée dans le travail de Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell (1983). Considérer le processus d’isomorphisation (Hémont, 2011a) nous permettra de clôturer ce travail par une spécification de la nature des rationalisations organisationnelles en cours dans ce mouvement de “développement fournisseur”.

1. Du changement comme dynamique entre “organisation en action” et “organisation en projet”⁴⁶⁴

Nous expliquions, dans le chapitre 2 sur le changement organisationnel, que nous appréhendions l’organisation à la fois comme un processus et comme une entité normée, régulée, et qu’en cela nous nous intéressions particulièrement aux règles et pratiques dans ce qu’elles caractérisent cette dualité. Nous proposons alors de questionner le changement organisationnel au regard des transformations de ces règles et pratiques. A travers deux études d’implantation d’outils-méthodes (le 5S et PREVI), le chapitre précédent visait à rendre compte des dynamiques à l’œuvre dans les scènes interactionnelles afin de préciser la nature co-construite de ces changements organisationnels. Précisons à nouveau que par co-construction, nous n’entendons nullement que la construction de sens et de ce qui s’opère dans les scènes interactionnelles est le fait d’acteurs égaux (en termes d’ “agency”, dans ce qu’ils peuvent prétendre convoquer dans les scènes), au contraire. Toutefois, bien que la répartition des prétentions à recourir aux ressources d’autorité ne soit pas homogène pour les différents acteurs, une scène interactionnelle est toujours une co-construction. Pour qu’un ordre soit mis en proposition, il faut qu’un acteur puisse en disposer, voire s’y opposer. De plus, ajoutons qu’un ordre, et plus généralement un énoncé, une expression, est toujours tributaire d’un contexte d’énonciation et d’un média par la mise en forme qu’il suppose, et qu’en cela le média participe lui aussi de cette co-construction.

Nous proposons alors de revenir sur cette co-construction du changement organisationnel. Nous revenons sur ce que nous avons présenté comme dynamique “organisation en action” – “organisation en projet”, pour finalement la préciser comme relevant d’une dynamique de lectures – écritures. Puis, en envisageant les lectures-écritures des différents actants variés participant au changement organisationnel, et au vue de ce que nous avons précédemment mis en avant, nous proposerons une manière de questionner ces tensions dans notre cadrage théorique. Enfin, par une prise de distance par rapport aux scènes interactionnelles que nous avons étudiées, nous reviendrons sur les effets de dis-localisation de manière à ne plus seulement considérer ce qui est importé, mobilisé dans les scènes interactionnelles, et d’adjoindre à ce mouvement des « investissements de formes »⁴⁶⁵

⁴⁶⁴ Ce passage de notre thèse a fait l’objet de différentes interventions lors de colloques (Hémont, 2011b ; Hémont & Roux, 2010 ; Roux & Hémont, 2011).

⁴⁶⁵ Ici, au sens de Laurent Thévenot (1986).

comme participant à des effets de dis-localisation, de distribution vers d'autres scènes interactionnelles.

1.1. Précisions sur la dynamique du changement

De façon complémentaire aux travaux de Wanda J. Orlikowski (1992, 2000 ; 1995), envisager la dynamique par le biais de la dialectique mise en proposition – disposition, dans ce qui est présentifié dans les scènes interactionnelles, permet de tenter de répondre à la question : *comment ce changement advient-il ?* Penser le changement organisationnel à travers la dynamique “organisation en action” – “organisation en projet” permet d'envisager une étude processuelle de l'organisation du travail de “développement fournisseur” en prenant en compte l'organisation des ateliers par le biais des connaissances que les acteurs ont sur leurs pratiques, et qu'ils convoquent durant les scènes interactionnelles.

A partir de nos observations, il apparaît que l'ensemble de ce qui est mis en proposition au fil des réunions d'implantation est mis au travail : l'outil-méthode, les pratiques, les règles, les schèmes interprétatifs des différents acteurs... Nous pouvons présenter les médiations à l'œuvre à travers la Figure 35 (ici plus particulièrement pour le cas de PREVI).

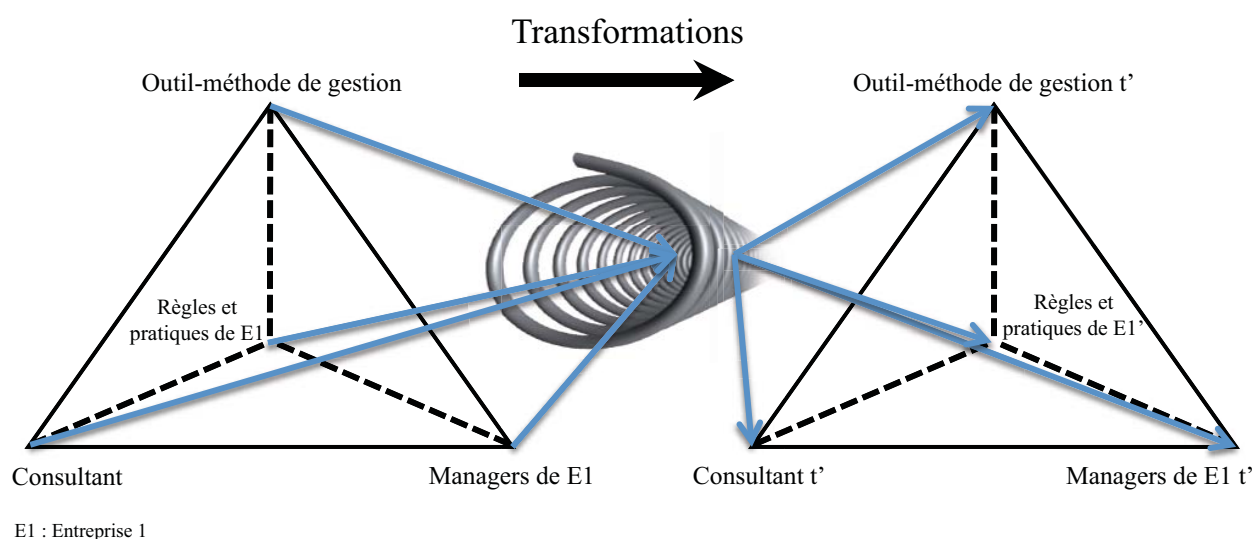


Figure 35 : Transformations dans les scènes interactionnelles

Comme nous l'évoquons dans le chapitre 4, les différents éléments présents ou présentifiés dans les scènes interactionnelles sont à la fois sujets et vecteurs de médiations. Dans le chapitre 7, nous avons plus particulièrement insisté sur le fait que, au travers de ce qui est mis en proposition dans les scènes interactionnelles, les perspectives des acteurs peuvent évoluer (par un jeu réflexif). Des transformations peuvent aussi intervenir au niveau des

règles qui cadrent l’activité, voire de l’outil-méthode lui-même lorsqu’il s’agit, pour les acteurs, de penser son adaptation aux conditions de production. Nous avons vu que l’un des enjeux du travail de “développement fournisseur” réside dans la transformation des règles qui cadrent l’activité et que cela pouvait donner lieu à un paramétrage, voire une modification plus importante, des outils-méthodes. La compétence réflexive des acteurs est l’un des moteurs de ce processus. Nous avons mobilisé, dans le chapitre 3, la réflexion d’Anthony Giddens sur réflexivité selon laquelle elle est « profondément engagé(e) dans l’organisation récursive des pratiques sociales... » (Giddens, 1987, p. 51), et qu’en cela « elle est la façon spécifiquement humaine de contrôler le flot continu de la vie sociale » (idem). De plus « Elle participe du fondement même de la reproduction du système de telle sorte que la pensée et l’action se réfractent constamment l’une sur l’autre » (Giddens, 1994, pp. 44–45). Ceci nous menait à considérer la réflexivité comme le processus qui permet d’envisager les pratiques sociales comme imbriquées dans un processus de structuration, ce qui permet de considérer le structurel à la fois comme prenant part aux scènes interactionnelles tel un cadre et comme un produit. Penser le structurel comme prenant part aux scènes interactionnelles en tant que cadre et produit sous-entend, à l’instar d’Anthony Giddens lorsqu’il parle de (re-)production du social, qu’il s’agit de production à partir d’un existant mais dont le résultat peut être différent de celui-ci. Nous aimerions justement insister sur le caractère transformationnel de la réflexivité. Anthony Giddens ajoute :

« La réflexivité (...), c’est l’examen et la révision constante des pratiques sociales, à la lumière des informations nouvelles concernant ces pratiques mêmes, ce qui altère ainsi constitutivement leur caractère » (idem).

Cette citation éclaire particulièrement le pan interactionnel de la réflexivité, ainsi que la manière dont il s’agit d’un processus qui participe de la co-construction de sens dans les scènes interactionnelles. Ainsi, la réflexivité est ce qui permet, alors que l’introduction d’un outil-méthode se caractérise par la présentation de schèmes interprétatifs et actionnels particuliers, une distanciation et une révision des pratiques concernées. En cela, ce qu’introduisent les outils-méthodes participe à des effets de rappels qui conduisent les acteurs à revenir sur leurs pratiques. Dans la mesure où la réflexivité participe d’un mouvement de rationalisation de l’action par les acteurs, ce qui leur permet d’en rendre compte, nous ajoutons que les schèmes promus par les consultants et inscrits dans les outils-méthodes orientent, telles des grilles de lecture, la manière dont les pratiques peuvent/doivent être révisées, réinterprétées, par la promotion de nouvelles rationalités. Nous précisons ce point par la suite. Concernant la réflexivité, nous avons spécifié dans le chapitre 3 qu’elle était

nécessairement limitée. Nous avons pu observer que le déplacement des limites réflexives était lié à la nature propositionnelle des scènes interactionnelles. Néanmoins, nous avons également pu observer que dans les scènes interactionnelles, les acteurs étaient également tenus de prendre pour compte certains propos, certains principes ; en cela il s'opère une injonction à la limite réflexive. C'est-à-dire que certains propos sont posés de telle sorte qu'ils ne doivent pas être discutés, dis-posés, questionnés. Quelque part, il s'agit d'une délimitation, non nécessairement de ce sur quoi les acteurs ont une analyse réflexive, mais plutôt de ce en quoi ils peuvent exprimer le fruit de leur réflexivité.

En articulant ces transformations à l'œuvre dans les scènes interactionnelles avec notre questionnement sur le changement organisationnel, nous avons proposé d'envisager ce changement comme résultant d'une mise en dynamique entre ce que nous qualifions avec A. Roux⁴⁶⁶ (2010 ; 2011) : d' “organisation en action”, d' “organisation en projet” avec l'organisation telle qu'inscrite dans l'outil-méthode.

- Rappelons que l' “**organisation telle qu'elle est en action**”, que nous raccourcissons à “**organisation en action**” renvoie à l'organisation *telle qu'elle se fait*. Dans notre cas, nous assistons à sa réification discursive, à l'organisation telle qu'elle est dite se faire. Ainsi, nous accédons et appréhendons cette “organisation telle qu'en action” à travers l'expression des connaissances qu'ont les acteurs des règles et de leurs pratiques quotidiennes. Nous la différencions de l'*organizing* qui renvoie à une organisation *en train se faire* à un présent de l'organisation accessible par l'observation. Dans notre travail, l'*organizing* fait référence aux scènes interactionnelles auxquelles nous assistons et dans lesquelles il est question de “développement fournisseur”.
- Par “**organisation en projet**” nous nous référons à un “actant intermédiaire” projeté et en construction, visant l'élaboration de nouvelles pratiques organisationnelles par (ré-)écritures à plusieurs mains de règles constitutives-normatives cadrant le travail, l'activité des acteurs. Cette projection organisationnelle s'effectue par une mise en tension entre l' “organisation en action” et l'organisation telle qu'inscrite dans l'outil-méthode et médiée par le consultant et le responsable de production.

⁴⁶⁶ En nous appuyant sur les travaux de W. Orlikowski (1992, 2000).

Le schéma suivant rend compte de la dynamique générale de projection organisationnelle durant le travail de “développement fournisseur” :

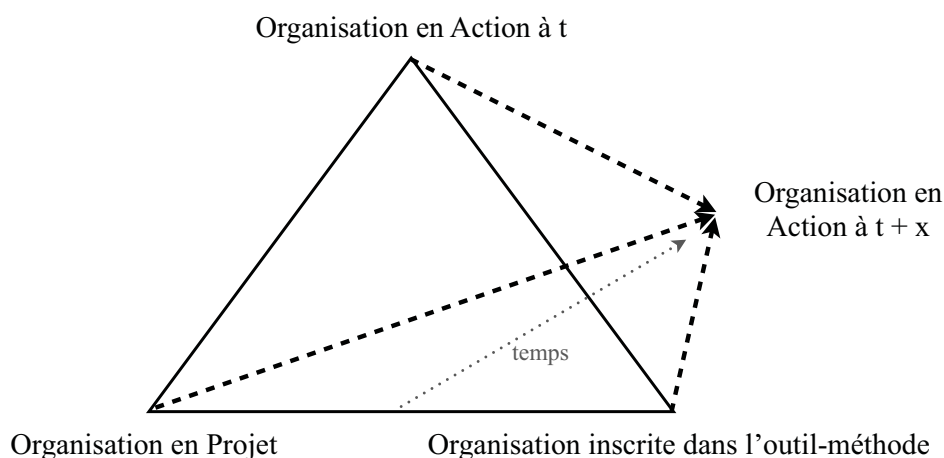


Figure 36 : Dynamique de projection organisationnelle

Ce travail consiste en l'établissement d'une future "organisation en action" à partir d'une "organisation en action" actuelle (telle que présentée par les acteurs), de l'établissement d'un projet d'organisation⁴⁶⁷ (nouvelles règles, nouveaux objectifs...) et de l'organisation portée par l'outil-méthode. Comment s'opère la mise en tension de ces trois processus organisationnels ? Nous pensons que nous pouvons l'appréhender au travers de dialectiques de lectures-écritures entre outils-méthodes et pratiques.

1.2. La dynamique lectures – écritures entre outil-méthode et pratiques

Au vu des analyses précédentes, nous considérons l'introduction d'outils-méthodes de gestion comme participant à la mise en place de nouvelles grilles de lecture de l'activité qu'ils cadrent, orientent, ou bien permettent. Nous prolongeons en expliquant que les lectures des outils-méthodes de gestion se font à l'aune des pratiques, des connaissances des acteurs sur les pratiques au sein de leur entreprise. Les écritures, qui dans notre cas prennent la forme de configuration des outils-méthodes, opèrent récursivement compte tenu des lectures que les acteurs en auront faites. Il s'agit de considérer la co-adaptation entre pratiques et outil-méthode en tant que dynamique de lectures et d'écritures conjointes. Nous concluons sur les pratiques qui encadrent ces lectures et écritures en tant que méta lecture-écriture.

⁴⁶⁷ Notons que nous ne considérons pas ici le projet d'organisation comme relevant du futur, au contraire, le projet est en construction dans le présent, à partir d'ailleurs et d'alors et posant les jalons d'autres ailleurs et alors.

1.2.1. L'introduction de l'outil-méthode comme grille de (re)lecture

Cette démarche d'implantation de l'outil-méthode — en tant que technologie intellectuelle — revient à proposer une nouvelle grille de lecture de l'activité, de nouvelles rationalités, au sein des ateliers. Cette grille de lecture, médium de schèmes interprétatifs et actionnels⁴⁶⁸, participe à constituer de nouveaux problèmes à résoudre : ainsi, dans le cas du 5S, le fait que le pourtour de certaines machines soit jonché de chutes, de copeaux, liés à l'usinage des pièces, situation qui n'était jusque-là pas interprétée comme problématique⁴⁶⁹. Les personnels et les Responsables d'Ateliers ont alors pour nouvelles tâches de proposer des solutions, ou tout du moins de rédiger des plans d'action qu'ils s'engagent de respecter par la suite. Nous avons particulièrement insisté, dans nos analyses des cas PREVI et 5S, sur le fait que les acteurs, par un mouvement réflexif, portaient un regard qui croisait : 1) l'“organisation en action” telle qu'ils la vivent, la pratiquent, et 2) les schèmes interprétatifs et actionnels des outils-méthodes ainsi que les conditions de leur application. Par exemple, dans le cas de l'outil-méthode 5S, l'établissement du contenu de la grille de cotation est présenté, par le Consultant, comme devant relever de propositions issues d'échanges entre Responsables d'Ateliers et personnels de ces ateliers. En cela, ces acteurs sont conviés à lire le premier niveau d'architecture — listant, entre autres, les principes de bases du 5S — à travers leurs expériences, leurs pratiques, et leurs perceptions, leurs schèmes interprétatifs, ainsi que des conditions de l'activité au sein de leurs ateliers. Avant de mettre en forme un cadre participant à réguler, orienter l'activité des acteurs, cet outil-méthode est une nouvelle proposition de grille de lecture de l'activité. A l'instar de Mathieu Detchessahar et Benoît Journé (2007)⁴⁷⁰, nous pensons que les outils-méthodes de gestion sont au cœur d'une dialectique lecture-écriture dans laquelle intervient un phénomène d'“*intertextualité*”. Ils définissent ce dernier ainsi : « Nous l'utilisons ici dans une acception étroite qui pose l'intertextualité, non comme un élément produit exclusivement par l'écriture, mais essentiellement comme un effet de lecture du texte, produit par le lecteur, qui établit, par sa lecture, des rapports entre ce qu'il lit et d'autres textes, cette intertextualité lui permettant de construire le sens du texte examiné » (Detchessahar & Journé, 2007, p. 81). Précisons que

⁴⁶⁸ Nous faisons là référence au couple proposé par Peter-Paul Verbeeck (2006).

⁴⁶⁹ Nous retrouvons ici l'idée des solutions à la recherche de problèmes du modèle développée dans le modèle du *Garbage Can* (Cohen et al., 1972).

⁴⁷⁰ Leur travail vise à proposer une approche narrative des outils de gestion. Ils s'appuient notamment sur les travaux concernant la textualité des linguistes Michel Bakhtine et Julia Kristeva, ainsi que sur les travaux de James R. Taylor sur la dynamique texte-conversation.

pour James R. Taylor, le “texte” renvoie à ce qui permet de rendre interprétable les interactions et l’organisation. Il est question de l’ensemble des éléments participant de “prise de sens” : contenu sémantique, conventions, cadres physiques des scènes interactionnelles... Cette conception du texte nous permet de penser les pratiques, les règles... comme des textes, en tant qu’éléments mis à distance de l’expérience et mobilisables dans les scènes interactionnelles. Ainsi, il s’agit de considérer la lecture de ce qui est inscrit dans l’outil-méthode comme résultant d’une intertextualité, d’une mise en lien entre différents textes que les acteurs mettent en regard, imbriquent, mettent en débat.

En somme, l’introduction d’un outil-méthode par le Consultant, à travers les principes matérialisés dans cet architexte, somme, incite, les acteurs à une relecture de leurs propres pratiques, des règles, de l’ “organisation en action”. L’architexte constitue une grille de relecture également par l’exposition de nouveaux critères de sanction⁴⁷¹. Néanmoins, dans les scènes interactionnelles observées, il n’a pas été seulement question de lectures réflexives des schèmes interprétatifs et actionnels véhiculés par l’outil-méthode, les acteurs ont été amenés à entreprendre une (ré-)écriture de celui-ci.

1.2.2. Ecritures de la grille : formalisation de l’ “organisation projetée”

Nous suivons la perspective de Romain Huët, s’appuyant sur des travaux de Michel de Certeau⁴⁷², de manière à caractériser le « geste d’écriture », lorsqu’il explique « que le texte est détaché des pratiques effectives : le jeu scripturaire est un système dont le but est de donner une représentation de la réalité. Le texte est placé en extériorité par rapport à la réalité et **visé une efficacité sociale car il a pour but de la changer** » (2008, p. 161, accentué par nous). Est à l’œuvre une récursivité entre la participation des acteurs à un travail de mise en écrits, de mise en règles du cadre de leur travail, et le fait qu’en retour ce cadrage participe de la transformation même de ce qu’il contribue à cadrer.

Une fois cette relecture initiée, les acteurs sont invités à proposer une déclinaison plus fine de chaque principe de la méthode 5S en fonction de leurs expériences de l’activité dans les ateliers afin d’inscrire dans l’outil-méthode des règles résultant d’une lecture conjointe de

⁴⁷¹ Rappelons que nous empruntons cette notion de “sanction” à Anthony Giddens et qu’il entend par là aussi bien les sanctions positives que négatives. Ici nous les saisissons comme le fruit d’évaluations. La sanction négative vient sanctionner (au sens de sévir, punir) le non respect des consignes. La sanction positive devient un objectif, et en cela en préciser les termes comporte un effet cadrant sur l’activité faisant l’objet de cette sanction.

⁴⁷² De Certeau Michel, (1990), *L’invention du quotidien 1. Arts de faire*, Paris, Gallimard.

cette expérience et du cadre proposé par l’outil-méthode. Au final, le principe de la démarche d’implantation de ces outils-méthodes réside dans le fait qu’une fois configurés, ils deviennent des médias de pratiques productives hybrides, issues de confrontations entre les grilles de lecture pré-inscrites et les lectures-réécritures⁴⁷³ qu’en auront faites les acteurs. Cette étape présente des enjeux importants pour les acteurs : les outils-méthodes ne sont pas de simples grilles de lecture de l’activité, ils sont également des grilles d’écriture, de ré-écriture de l’activité. Ils décrivent, écrivent, participent à la mise en règle de l’activité “normalisée” cadrant, encadrant les pratiques des acteurs. C’est ce double mouvement que nous qualifions de co-adaptabilité entre l’ “organisation en action” et l’outil-méthode. De cette dynamique outil-méthode – “organisation en action” naît la mise en projection de l’organisation. En effet, configurer, (ré-)écrire, l’outil-méthode consiste à formaliser des règles de contrôle régissant l’activité des acteurs qui agissent sous celles-ci. Dit autrement, cette (ré-)écriture de critères d’évaluation dans les outils-méthodes de gestion participe d’une formalisation de l’ “organisation projetée” qui deviendra par la suite règles de contrôle cadrant la future “organisation en action”.

L’ “organisation en action” est prise dans cette dynamique de lectures et d’écritures. Nous n’observons pas les pratiques productives et gestionnaires des acteurs, mais leurs mises en discussion. En cela nous envisageons l’ “organisation en action” à travers ce que les acteurs proposent comme lectures, ce qu’ils invoquent, en termes de pratiques et de conditions de celles-ci⁴⁷⁴. Cet espace comme lieu de régulations est constitué par les expressions des acteurs cadrées par les lectures qu’ils font des règles organisationnelles (de

⁴⁷³ Notre accès au terrain se limitant aux interventions du Consultant, nous n’avons pas eu accès au travail d’écriture de ces règles. Toutefois, nous présumons que cette lecture et écriture ne se sont pas faites d’une seule voix et que les espaces que cette démarche participa à créer furent des lieux de débats dans lesquels différentes propositions de lecture et d’écriture furent présentées.

⁴⁷⁴ Ce que le chercheur peut percevoir de cette “organisation en action” varie essentiellement en fonction des méthodologies qu’il met en œuvre et également de l’organisation qu’il observe. Nous nous intéressons plus particulièrement aux dires présentés par les acteurs dans les scènes interactionnelles. Nous pensons que l’ “organisation en action” renvoie à un espace mis en forme par la dialectique lectures – écritures mais qui pour autant ne s’y résume pas : tout d’abord car, comme nous l’évoquions précédemment, selon Anthony Giddens, une part de l’action des acteurs relève de la conscience discursive, mais également d’une conscience pratique voire d’une certaine inconscience, puis, parce que les acteurs n’ont pas nécessairement une vision d’ensemble de l’activité. En cela, par le biais de nos observations de réunions, nous n’envisageons nullement d’accéder à une image plus précise de l’ “organisation en action” en cours dans les ateliers de production que ce que les acteurs présentent, néanmoins notre objet d’étude ne réside pas dans une analyse des rapports entre travail prescrit et travail effectif, ou encore entre travail effectif et travail narré, qui nous semble plus conventionnelle, mais bien dans l’observation de la dynamique “organisation en action – “organisation en projet”.

contrôle et/ou autonomes). Il est question de pratiques émergées-émergeantes, de confrontations entre des lectures conjointes : des conditions de l’activité, de pratiques professionnelles, de pratiques d’organisation, et des règles inscrites dans les outils-méthodes gestionnaires. Les acteurs ont pour charge un travail de mise en cohérence de ces différents éléments. Cependant, les acteurs mettent parfois également en exergue la difficulté, voire l’impossibilité, de cette mise en cohérence. Ce travail se révèle être une activité empreinte de tensions comme autant de marqueurs d’expressions de rapports de force. Ainsi, dans nos analyses, nous avons pu relever des mises en co-présence, en tension, de scripts d’usage d’outils, de pratiques et de conditions de ces pratiques par des phénomènes d’invocation et d’incarnation. Il ne s’agit donc pas uniquement de considérer les lectures qui sont faites des outils-méthodes, mais également de saisir les (ré-)écritures des outils comme le résultat de mises en discussion de diverses lectures (de l’outil-méthode, de pratiques, de conditions de pratiques...) que les acteurs confrontent, opposent, élaborent plus ou moins conjointement par un processus de conventionnalisation...

La Figure 37 rend compte d’une partie de la dynamique “organisation en action” – “organisation en projet” à travers la dialectique outil-pratiques. C’est en partie à travers des lectures-écritures conjointes et successives, d’une part, des outils-méthodes cadrant l’activité des acteurs, et d’autre part, des pratiques de production, de travail des acteurs (ainsi que leurs conditions) que s’opère cette dynamique.

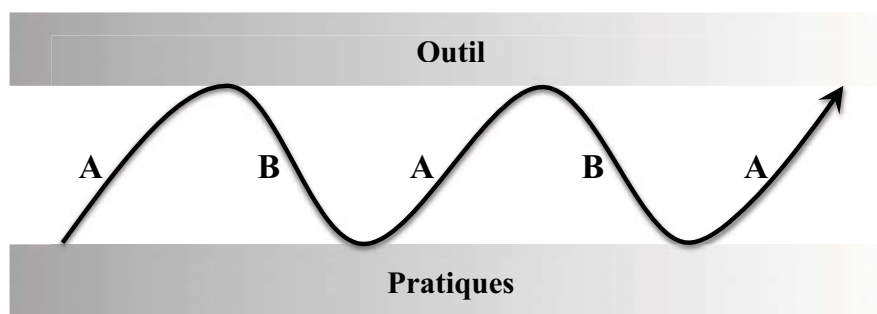


Figure 37 : Lectures-écritures dans la dialectique outil-pratiques

Nous proposons de décomposer la dialectique de lectures-écritures entre outil-méthode et pratiques en deux phases principales :

- Les phases A correspondent aux étapes de l’écriture, d’adaptation de l’outil-méthode, ou quand une réinscription n’est pas toujours possible, de transformation des usages, et en cela elles relèvent d’une formalisation, d’une modification (tout du moins

partielle) des pratiques et règles organisationnelles. Il y a une mise en projection de l’organisation. Dans cette phase, nous avons pu observer qu’il s’agissait, pour les acteurs, de mettre en regard des lectures des pratiques (et leurs conditions) en cours au sein de leur entreprise ou de leurs ateliers de production, et des lectures de l’outil-méthode (à travers les schèmes interprétatifs et actionnels qu’il véhicule) introduit dans les PME. Il s’opère une formalisation de cette projection organisationnelle à travers l’établissement de règles ainsi que de leurs inscriptions dans l’outil-méthode lui-même.

- Les phases B correspondent aux étapes plus communément nommées d’appropriation (DeSanctis & Poole, 1994 ; Roux, 2003, 2007), il s’agit là, via des lectures combinées de l’outil-méthode et des pratiques alors en cours, d’une projection de la possible mise en pratique des règles portées par / inscrites dans l’outil-méthode.

Précisons ce que nous schématisons comme succession de phases est moins à voir comme un découpage séquentiel qu’un effet analytique de notre part. En effet, nous avons pu constater, lors de notre étude du cas PREVI, que les managers projetaient de nouvelles pratiques en même temps qu’une ré-écriture de l’outil-méthode.

Ce terrain nous conduit à observer des situations dans lesquelles les acteurs qui auront à agir sous les règles sont également ceux qui participent à les constituer. Leurs écritures relèvent d’enjeux de pouvoir. Elles s’appuient sur une division hiérarchisée de l’activité de régulation des pratiques, et ainsi s’établissent en fonction de la distribution des ressources d’autorité. Ainsi, dans notre cas, les règles que les Responsables d’Ateliers sont chargés de finaliser avec leurs personnels doivent faire l’objet d’une validation par le Responsable de Production et le Consultant.

1.2.3. Encadrement des lectures-écritures

Wanda J. Orlikowski évoque l’idée d’“interpretive flexibility” (1992) concernant l’appropriation d’outils-méthode. Il s’agit de prendre en compte le fait qu’un même outil-méthode peut engendrer des pratiques diverses (dans une certaine mesure). Elle explique alors qu’il s’agit également de considérer ce qu’elle nomme le “meta-structuring” (1995) qui renvoie aux pratiques d’encadrement dans la mise en place d’un outil-méthode.

Les pratiques, en tant que forme d’actualisation particulière de l’“organisation en action”, ont ceci d’intéressant qu’elles participent aux lectures des outils-méthodes qui à leur tour visent à leurs transformations, leurs réécritures. Au final, la question des pratiques nous

paraît constituer une clef d’entrée relativement riche en ce qui concerne l’étude des organisations et plus particulièrement ce qui relève des transformations en son sein. Cette perspective pourrait d’ailleurs constituer un prolongement de notre travail. Il pourrait être intéressant de s’intéresser à ces espaces de parole sur le travail qui se développent et qui participent à la mise en forme d’un nouveau travail dédié au travail d’organisation. Travail d’organisation, en tant que travail normalisé qui cherche à faire en sorte que les règles autonomes soient au plus près des règles de contrôle. Il s’agit là, pour les acteurs, de réviser leurs approches de leurs pratiques en fonction de nouvelles grilles de lecture. Pour finir, il est également question de pratiques d’encadrement de ces lectures-écritures. Le Consultant guide la lecture en précisant ce qui est à modifier, travailler, ce qui ne peut l’être, en insistant sur les éléments importants. Ainsi, par exemple dans l’Extrait 8 p. 309 dans lequel il insiste sur la nécessité de délimiter des zones, ou bien dans l’Extrait 6 p. 298 lorsqu’il explique que les critères de notations doivent être établis de manière concertée avec les personnels des ateliers de production, ou encore lorsqu’il intervient sur les conditions d’application de cet outil-méthode (*« Est-ce que vous voulez que la personne qui note soit une personne complètement extérieure au service ou qui soit un des clients, ou un des fournisseurs ? »* tiré de l’Extrait 7). De plus, comme nous l’expliquions en 2.2 p. 283 du chapitre 7, l’implantation de l’outil-méthode 5S dans les ateliers de Toutenun est appuyée par un discours : celui qui a été formulé par le Responsable de Production concernant les nouveaux impératifs de gestion des ateliers dans lequel il insiste sur le respect et la mise en place d’un ordre “esthétique” d’agencement des ateliers ainsi que sur la nécessité de produire et rendre visible des indicateurs de gestion. En cela, il convient d’éviter le piège qui consisterait à envisager ces lectures-écritures comme le simple fait d’une mise en regard de pratiques et de règles inscrites dans les outils-méthodes sans tenir compte des discours qui accompagnent cette dynamique et cadrent, orientent ces lectures et écritures. Il s’agit de prendre en compte les conditions de ces lectures-écritures qui participent à la co-adaptation outil-méthode⁴⁷⁵ – organisation. Ainsi, dans le cas du 5S, lors de ce travail d’adaptation, les acteurs sont confrontés au déménagement d’une partie des ateliers, le Responsable de Production pose de nouveaux impératifs, et le Consultant oriente le travail de l’outil-méthode.

⁴⁷⁵ Comme nous le remarquons dans le chapitre précédent, rappelons que la malléabilité de l’outil-méthode est toute relative et qu’au-delà des configurations il est souvent délicat de modifier l’outil-méthode en lui-même. Dans tous les cas, et c’est le point sur lequel nous terminerons notre thèse, les logiques sur lesquelles il repose demeurent.

L’intertextualité entre l’ensemble des éléments agissant dans les scènes interactionnelles nous semble constituer une piste intéressante d’approfondissement, aussi bien en ce qui concerne ses effets, que ce qui cadre ce processus d’intertextualisation. Nous proposons de considérer les différents éléments que nous avons identifiés dans le chapitre précédent afin d’envisager cette intertextualisation en tant qu’activité dans laquelle s’opèrent des mises en tension. Ce qui nous conduit reconsidérer, quelque peu notre cadre théorique.

1.3. Revisiter notre approche structurationniste à l’aune du terrain

Nous avons, dans un premier temps, retravaillé en partie la théorie de la structuration telle que formalisée par Anthony Giddens, de manière à dépasser sa conception réductrice de la communication. Nous avons ensuite, sur cette base, précisé notre approche des technologies à travers la prise en considération des outils-méthodes comme ressources construites autour de / et porteuses de schèmes interprétatifs et de règles organisationnelles. Nous avons précisé dans le chapitre 4 que nous envisageons le processus d’organisation à partir de cette théorie revisitée. Afin d’étudier le processus d’organisation du changement organisationnel lors d’un travail de “développement fournisseur”, nous avons développé une approche communicationnelle dans laquelle nous avons défini la communication comme un processus :

- au sein duquel s’opère une distribution des mises en proposition⁴⁷⁶ ;
- dans lequel les acteurs disposent de ce qui y est mis en proposition ;
- par lequel s’opère de la co-construction de sens via une mise en regard de la situation et des significations par l’intermédiaire de schèmes interprétatifs ;
- par lequel les acteurs agissent les uns sur les autres ;
- et par lequel les règles organisationnelles sont reproduites, éradiquées ou discutées.

En ce sens nous considérons la communication comme un support de l’organisation, de la structuration du social. Nous nous sommes alors intéressé à la nature transformationnelle de la communication dans les scènes interactionnelles en nous appuyant sur une conceptualisation des médiations comme transformations. Nous appréhendons les médiations comme des processus dynamiques de structuration dans lesquels les acteurs et actants (principes, règles, outils-méthodes...) sont à la fois multiples et sujets à / et vecteurs de potentielles

⁴⁷⁶ Nous faisons là référence à Daniel Bougnoux lorsqu’il écrit : « L’émetteur propose, le récepteur dispose, voire oppose... » (2001, p. 42).

transformations. Dans le chapitre 7, nous avons questionné le travail de “développement fournisseur” à l’aide de scènes interactionnelles en y cherchant les éléments mis en proposition et tentant de mettre en avant la manière dont ces éléments agissaient et participaient d’un projet de changement organisationnel.

Nous aimerions désormais revenir sur notre cadrage théorique afin de le faire évoluer. La critique qui peut en être faite tient en effet au fait que s’il vise à expliciter la structuration sociale, il permet peu de rendre compte des tensions présentes au sein des scènes interactionnelles. En conservant le même cadrage, nous proposons de schématiser les tensions opérant dans le travail de “développement fournisseur”. La figure suivante va nous servir de base pour expliciter la dynamique de cette mise en tension, présentée comme dans la Figure 38 p. 330.

Notre focale est particulièrement centrée sur l’*organisation*, c’est-à-dire sur les scènes interactionnelles au cours desquelles est mis en œuvre le travail d’organisation requis par le “développement fournisseur”. Dans ces scènes interactionnelles sont présentifiés et actualisés : 1) des principes afférents à l’organisation en action, des connaissances sur les règles et pratiques ainsi que sur les conditions de production, 2) des schèmes interprétatifs et actionnels portés par les consultants et inscrits dans les outils-méthodes, et 3) des règles qui prêtent existence et forme à l’organisation projetée. Dans le schéma, nous avons tracé des flèches à double sens car, dans les scènes interactionnelle, les actants qui renvoient à ces différentes organisations sont à la fois sujets et vecteurs de transformations. Comme nous l’évoquions précédemment, les pratiques constitutives de l’ “organisation en action” vont être réinterprétées au regard des rationalités introduites par des outils-méthodes. Ou, inversement (voire conjointement), des outils-méthodes peuvent être modifiés en rapport aux conditions de production. Par ailleurs, notons que Wanda J. Orlikowski envisageait que des structures étaient intégrées dans les outils-méthodes (1992), pour finalement préférer une vision selon laquelle la structure est toujours instanciée par la pratique (2000). On ne peut certes pas parler de structure transposée d’un outil-méthode à un système social, néanmoins, au vu du chapitre précédent, il nous semble indéniable que les outils-méthodes portent en eux une certaine conceptualisation des rapports sociaux ou des rapports entre entreprises, et en cela participent de certains rapports de domination. Il s’agit alors d’envisager les scènes interactionnelles comme des espaces de mises en tension.

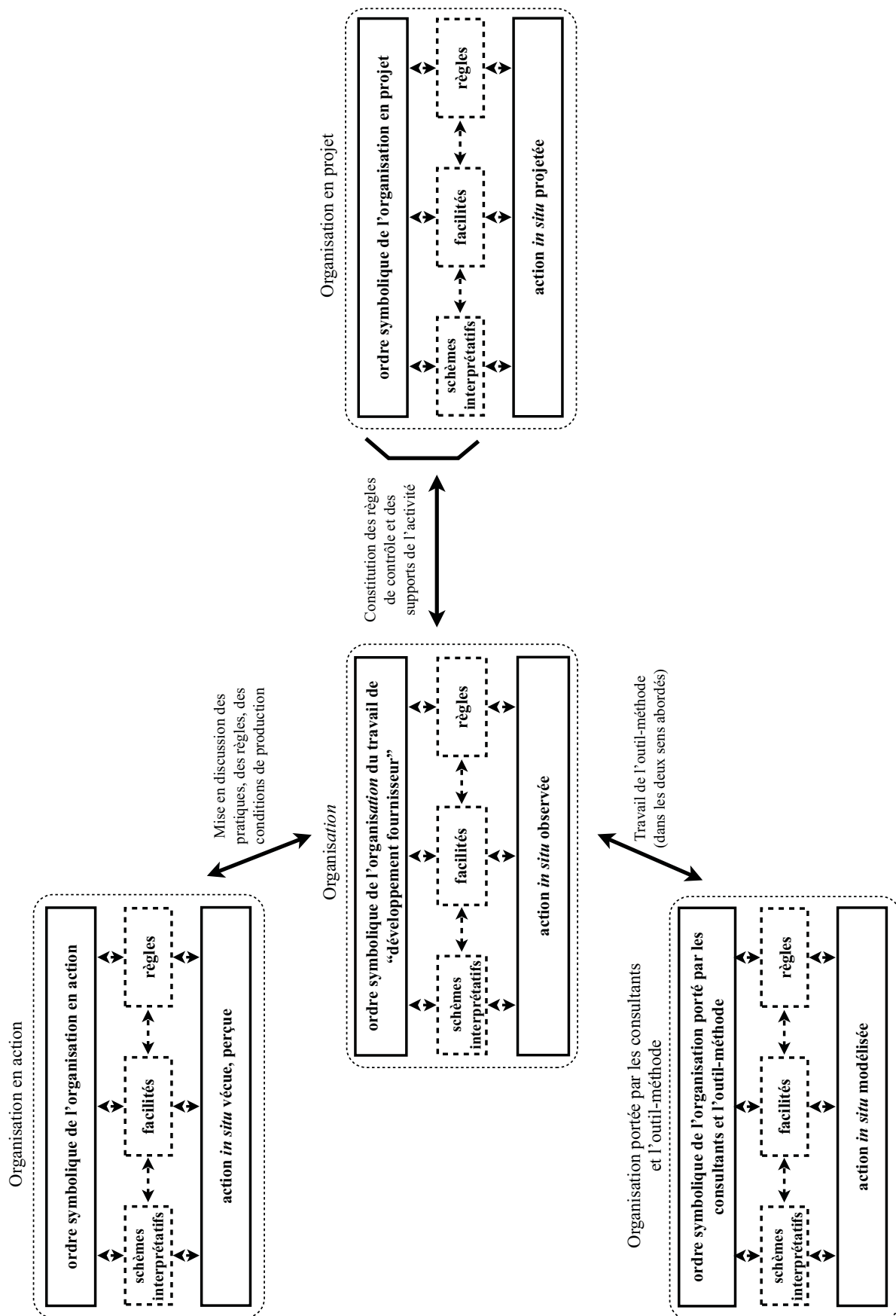


Figure 38 : Travail de projection organisationnelle dans les scènes interactionnelles

Comment rendre compte de ces tensions ? Nous proposons de recourir au schéma présenté dans la Figure 39 afin de préciser les tensions liées à la projection organisationnelle.

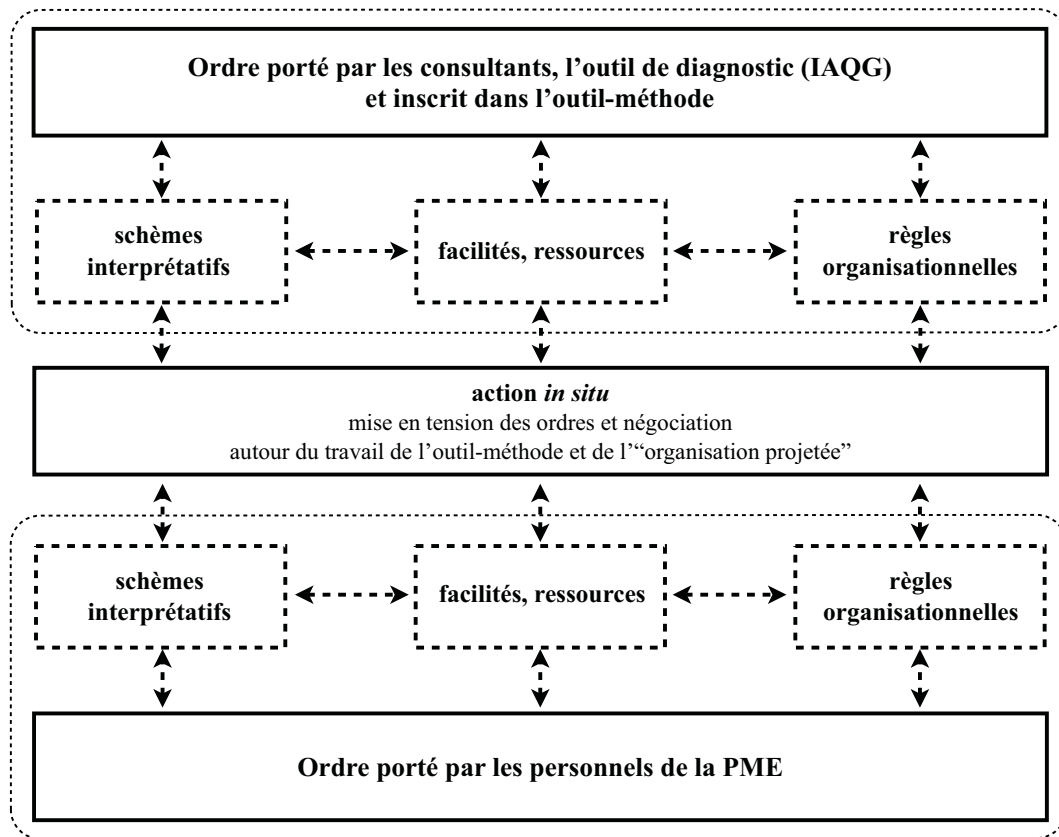


Figure 39 : Tensions dans la projection organisationnelle

C'est dans une activité située, dans les scènes interactionnelles, que sont discutés les termes visant à mettre en forme la future “organisation en action”. Dans notre cas, sont ainsi mises en tensions “organisation en action” et organisation portée par les consultants et l'outil-méthode présenté. En ce qui concerne les ordres symboliques et le niveau de l'action *in situ*, nous fondons les divisions analytiques dans la mesure où nous tentons de compléter ce schéma sur la base de ce que nous avons observé lors des scènes interactionnelles ainsi qu'avec ce que nous avons saisi des rapports clients-fournisseurs au fil de nos entretiens et de notre étude du site de TechniGood, présentés dans le chapitre 6.

1.3.1. Le cas de PREVI : le MRP2 et la recomposition des rapports de production par les prévisionnels

1.3.1.1. Vers une délégation du travail de coordination logistique

Dans le cas de PREVI, nous observons une organisation, telle que représentée dans la Figure 40 p.333, et une mise en tension entre “organisation en action” et organisation portée par les consultants et l’outil-méthode PREVI telle que synthétisée dans la Figure 41 p.333.

Le travail de “développement fournisseur” se caractérise par la mise en tension de deux ordres dans lesquels les rapports clients-fournisseurs sont envisagés de manières différentes. L’ordre gestionnaire est fondé sur une vision linéaire de l’agencement des différents processus de production ; il s’appuie sur un mode de planification inter-entreprises basé sur la diffusion de prévisionnels depuis les donneurs-d’ordres vers leurs fournisseurs qui sont tenus de livrer “à l’heure”. Et ce, selon le tempo donné par les donneurs-d’ordres. Sa mise en œuvre impose de passer d’un mode de production basé sur des temps de cycle de production (comme c’est le cas chez ChimIndus) vers un mode selon lequel il s’agirait de livrer en fonction d’un horizon temporel pré-établi par le client. Une dimension constitutive de la différence réside dans les responsabilités face à la gestion de la production. ChimIndus s’engage à respecter les délais déterminés par le service logistique en lien avec le service qui s’occupe des méthodes et qui définit les étapes et temps de production en fonction des demandes des clients. Mais avec le déploiement de PREVI, il serait question de définir un temps de cycle moyen pour les pièces récurrentes et ainsi, pour les logisticiens de la PME, d’agencer la production de manière à respecter les délais fournis par leurs clients tout en supportant les aléas internes ainsi que les aléas de leurs propres clients. Il s’agit là, pour les donneurs-d’ordres, de pouvoir rendre effectif le dictat du calcul du taux de service selon leurs critères, taux de service souvent calculé sans tenir compte des aléas engendrés par les clients eux-mêmes. Il s’opère une sorte de confrontation des indicateurs de taux de service ; il y a certes celui calculé par les clients, mais il n’est pas rare que les fournisseurs calculent eux-mêmes leur propre taux de service en interne. Ce qui varie n’est pas tant la méthode de calcul que les repères temporels pris en compte. Dans un cas, des dates fournies par des clients et établies (selon des temps de cycle contractualisés) selon une décomposition de prévisionnels eux-mêmes fournis par leurs propres clients, et dans l’autre une date établie par le fournisseur lui-même. Il s’agit donc bien de recomposer le sens des indicateurs mais également de la manière dont ils sont calculés.

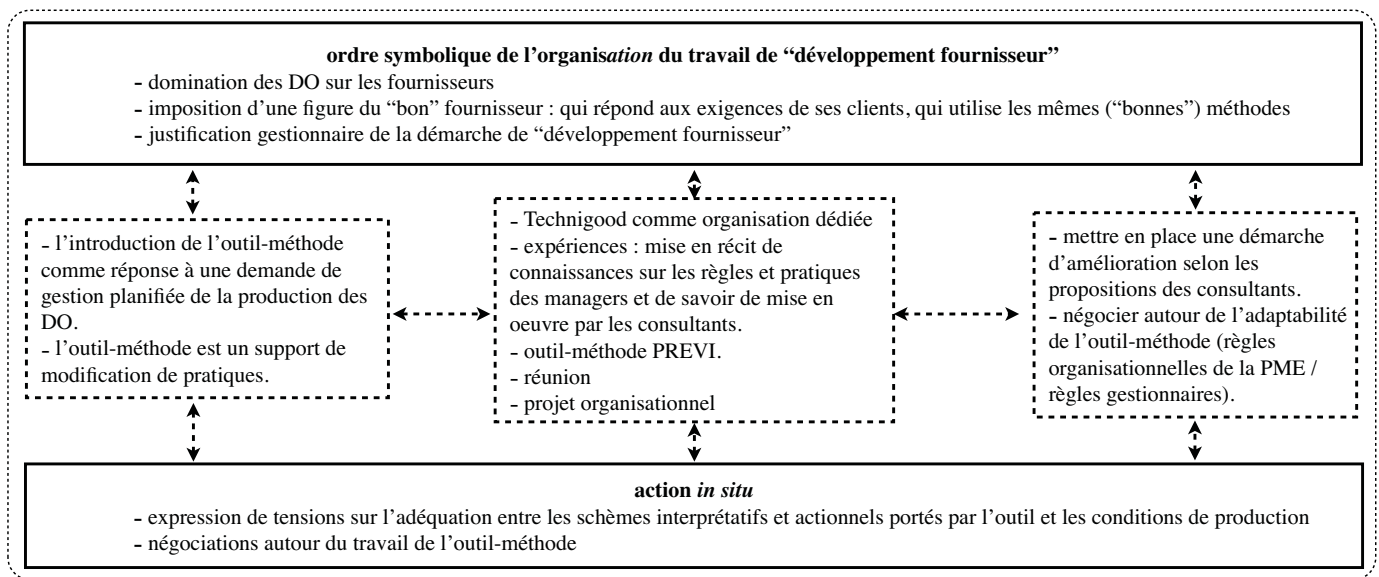
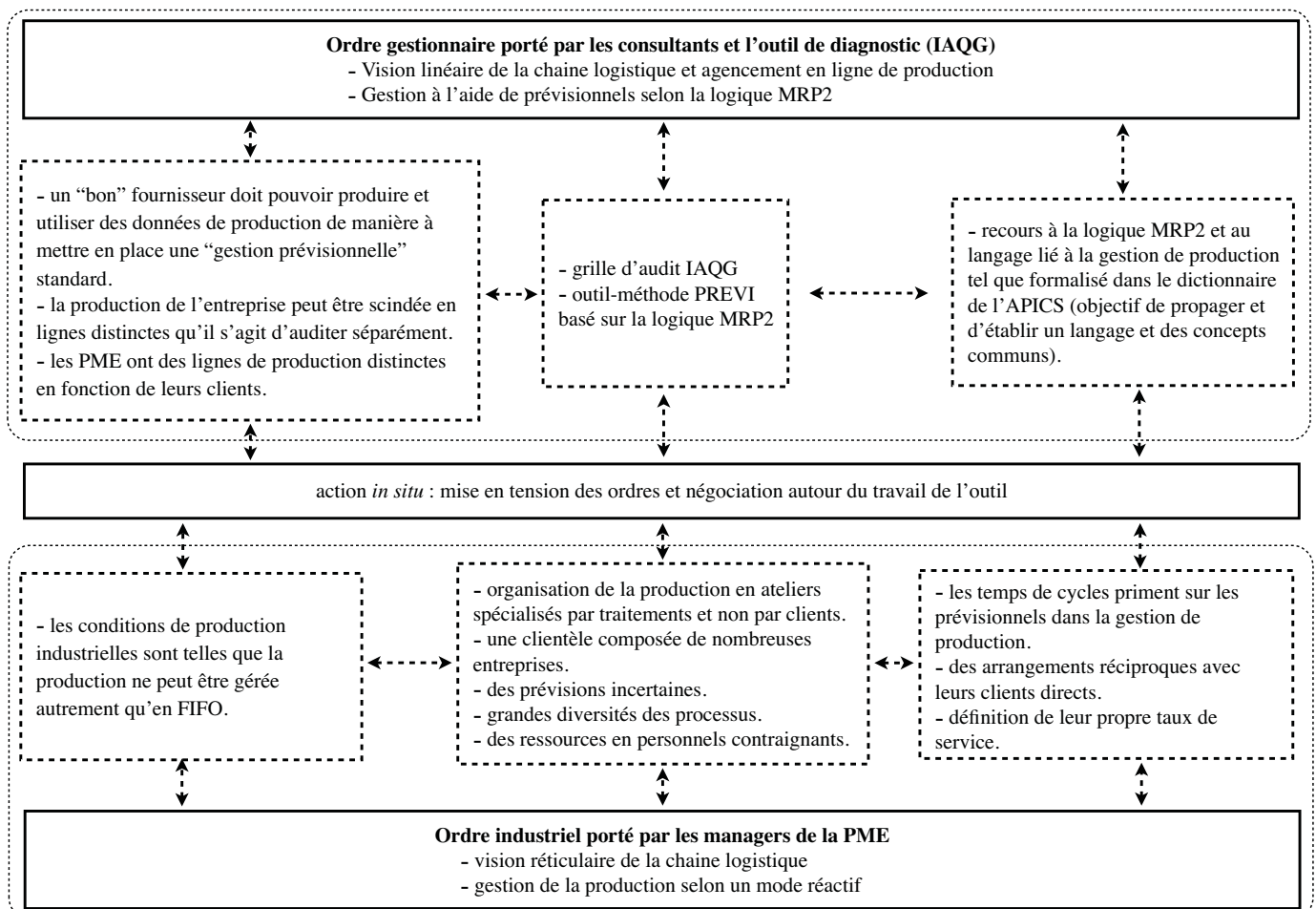


Figure 40 : Organisation du travail de “développement fournisseur” dans le cadre de l’implantation de l’outil-méthode PREVI



FIFO : First In First Out

Figure 41 : Tensions dans la projection organisationnelle dans le cadre de l’implantation de l’outil-méthode PREVI

Dans le cas PREVI, l'outil-méthode renvoie à une conception linéaire, sous forme d'une simple chaîne logistique, de l'agencement des rapports de production. Jusque là, la gestion de production de ChimIndus se faisait en FIFO⁴⁷⁷. Les temps de cycle étaient définis en fonction des types de traitement, et, à la réception des pièces à traiter, les logisticiens informaient leurs clients de la date de retour des pièces par le biais de leur extranet. La logique de coordination sur laquelle a été élaboré l'outil-méthode, le MRP2, est inversée. Ce ne sont plus les logisticiens de la PME qui fournissent les délais et les dates de livraison, mais ils les reçoivent de leurs clients (sur une base de temps de cycle contractualisés). Ce qui suppose des contraintes de coordination plus complexes à gérer en interne, car non plus élaborées en interne, mais prescrites depuis l'extérieur. Plus globalement, les donneurs-d'ordres tendent à déléguer le travail de coordination logistique à leurs fournisseurs (de prime abord à leurs fournisseurs directs de rang 1). Ils génèrent des prévisionnels et des commandes pour une date précise, sur lesquels ces fournisseurs doivent se caler tout en s'assurant de l'organisation de la production envers leurs propres fournisseurs sous peine de pénalités. Au final, il se tisse un ensemble d'éléments qui s'imbriquent les uns dans les autres en participant du renforcement d'un ordre symbolique dans les rapports clients-fournisseurs. Ordre symbolique qui renvoie à une vision de la “co-production” selon laquelle les fournisseurs sont désormais responsables de la coordination de la production amont en fonction de critères parfois déterminés par les donneurs-d'ordres (pouvant aller jusqu'à des délais de livraison plus courts que les temps de co-production). Cet ordre symbolique est porté et constitué par des logiques de production selon des prévisionnels élaborés et propagés, en partie, par des outils-méthodes. Ces outils-méthodes participent d'une rationalisation organisationnelle en ce que leur implantation enjoint des transformations organisationnelles à l'aune d'optimisations calculées. Dans ce cas, il est difficile de prédire quelle « *technology-in-practice* » émergera. Mais ce qui est certain, c'est que cet outil-méthode, en plus d'être un moyen d'introduire la logique MRP2 chez ChimIndus, et ainsi des schèmes interprétatifs propres aux donneurs-d'ordres et gros clients, et aussi appréhendé comme un instrument de régulation de la masse salariale. D'une certaine manière, en supplément à la délégation du travail de coordination de la co-production, s'adjoint un travail de planification, de régulation et d'optimisation de la masse salariale.

⁴⁷⁷ Pour rappel : First In First Out, ou premier arrivé, premier servi.

1.3.1.2. Etre un fournisseur « mature » : se soumettre à la planification par prévisionnels

Il s’agit là d’une hypothèse, mais ne devrions-nous pas voir ici l’une des raisons qui poussent les donneurs-d’ordres à privilégier une contractualisation avec des fournisseurs au détriment de sous-traitants ? Rappelons que la différence entre les sous-traitants et les fournisseurs, telle que considérée par les différents acteurs que nous avons interrogés (managers de PME, responsable de TechniGood, Consultants), réside dans la propriété des pièces. Un sous-traitant reçoit des pièces de ses clients qu’il doit traiter (comme dans le cas de ChimIndus), puis leur retourner. Un fournisseur gère lui-même la production de la pièce. Au-delà de la propriété des pièces, l’un des autres aspects différenciatifs de la relation de co-production réside dans les termes de gestion de production. Ainsi, un fournisseur va être amené à devoir mettre en place une gestion de production par prévisionnels, là où la gestion du flux de production est essentiellement gérée par le client dans le cas d’un sous-traitant. Cela ne participerait-il pas à la mise en place d’un ordre symbolique selon lequel être fournisseur serait plus gratifiant qu’être sous-traitant ? Dans tous les cas, nous avons pu remarquer à différentes reprises l’expression d’un certain orgueil de personnels de PME à se dire fournisseur et non sous-traitant quand nous discutons avec eux. Précisons, par ailleurs, qu’il y a une tendance chez les donneurs-d’ordres à privilégier la contractualisation avec les entreprises d’une certaine taille au détriment de structures plus petites. Il semble qu’ils visent à diminuer le nombre de fournisseurs et favorisent les liens avec les entreprises à mêmes de prendre en charge la production et l’assemblage de pièces de manière à fournir des ensembles de pièces et plus seulement des pièces élémentaires. Il s’opère une articulation entre le fait que les donneurs-d’ordres visent à privilégier la contractualisation avec les fournisseurs ayant des structures leur permettant d’assurer différents processus de fabrication (par exemple dans le cas de Toutenun : production, traitement de surface, assemblage, voire même la conception de pièces...), et la délégation de pans de gestion de production. Ne pourrait-on pas considérer ceci comme l’expression d’un ordre symbolique dans lequel les donneurs-d’ordres définissent ce qu’est un “bon” participant de la chaîne logistique, auquel les entreprises répondent en se considérant comme “élues”. L’expression de « domination douce », telle qu’utilisée par David Courpasson (2000) lorsqu’il évoque un style de management dans les organisations qui repose sur l’autonomie et la responsabilité des salariés, nous semble également appropriée dans la caractérisation des rapports clients-fournisseurs. C’est-à-dire que cette autonomie et décharge de responsabilités des donneurs-d’ordres vers leurs clients s’effectue sous couvert de l’idée d’un épanouissement de l’entreprise, d’une « montée en maturité ».

1.3.2. Le cas du 5S : le Lean Manufacturing et la recomposition des rapports de production par l’amélioration continue

Dans le cas du 5S, nous identifions une *organisation*, telle que représentée dans la Figure 42 p. 336, dans et par laquelle s’opère une mise en tension entre “organisation en action” et organisation portée par les consultants et l’outil-méthode 5S telle que synthétisée dans la Figure 43 p. 337.

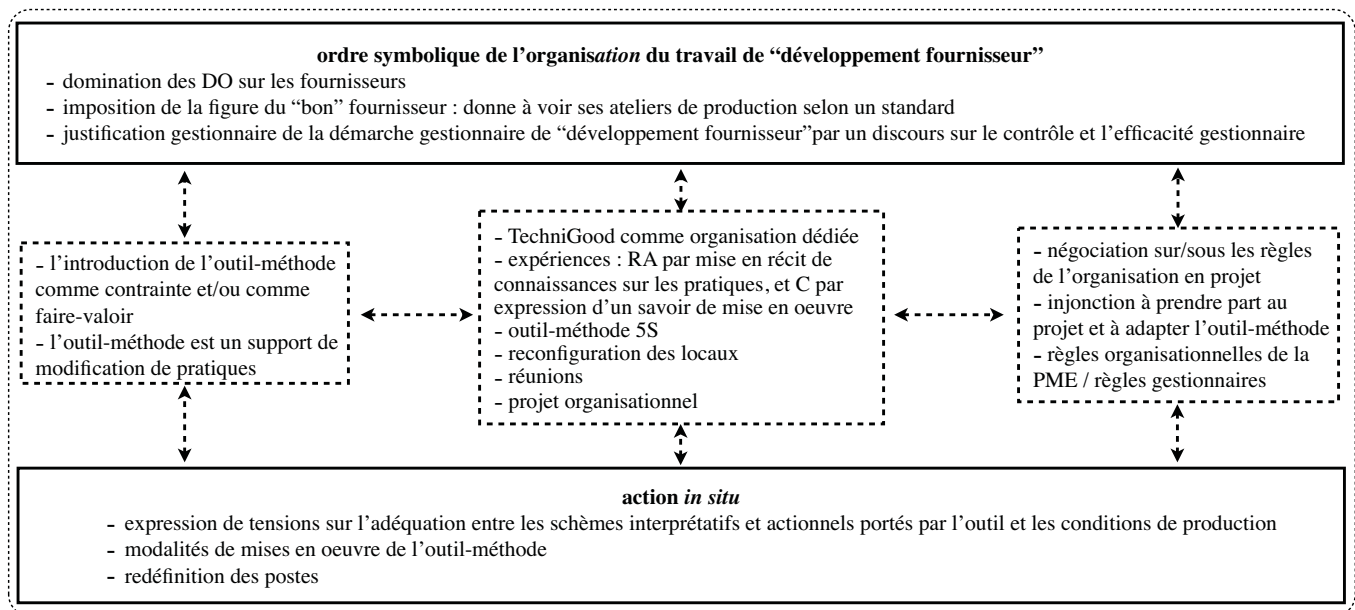


Figure 42 : Organisation du travail de “développement fournisseur” dans le cadre de l’implantation de l’outil-méthode 5S

Certains éléments de cette figure se retrouvent dans la Figure 40 : Organisation du travail de “développement fournisseur” dans le cadre de l’implantation de l’outil-méthode PREVI p. 333. Dans les deux cas, il s’agit de situations relativement similaires dans la mesure où ce sont des ingénieurs de donneurs-d’ordres qui interviennent, au nom de TechniGood, auprès de personnels de PME. En cela, le cadrage des scènes interactionnelles demeure sensiblement le même puisque dans les deux cas, il s’agit de démarches similaires. Il est également question, dans les deux cas, d’expression de tensions. Ce qui varie réside essentiellement dans la nature de ces tensions. Ces dernières sont relativement liées à la différence entre les logiques productives inscrites dans les outils-méthodes introduits.

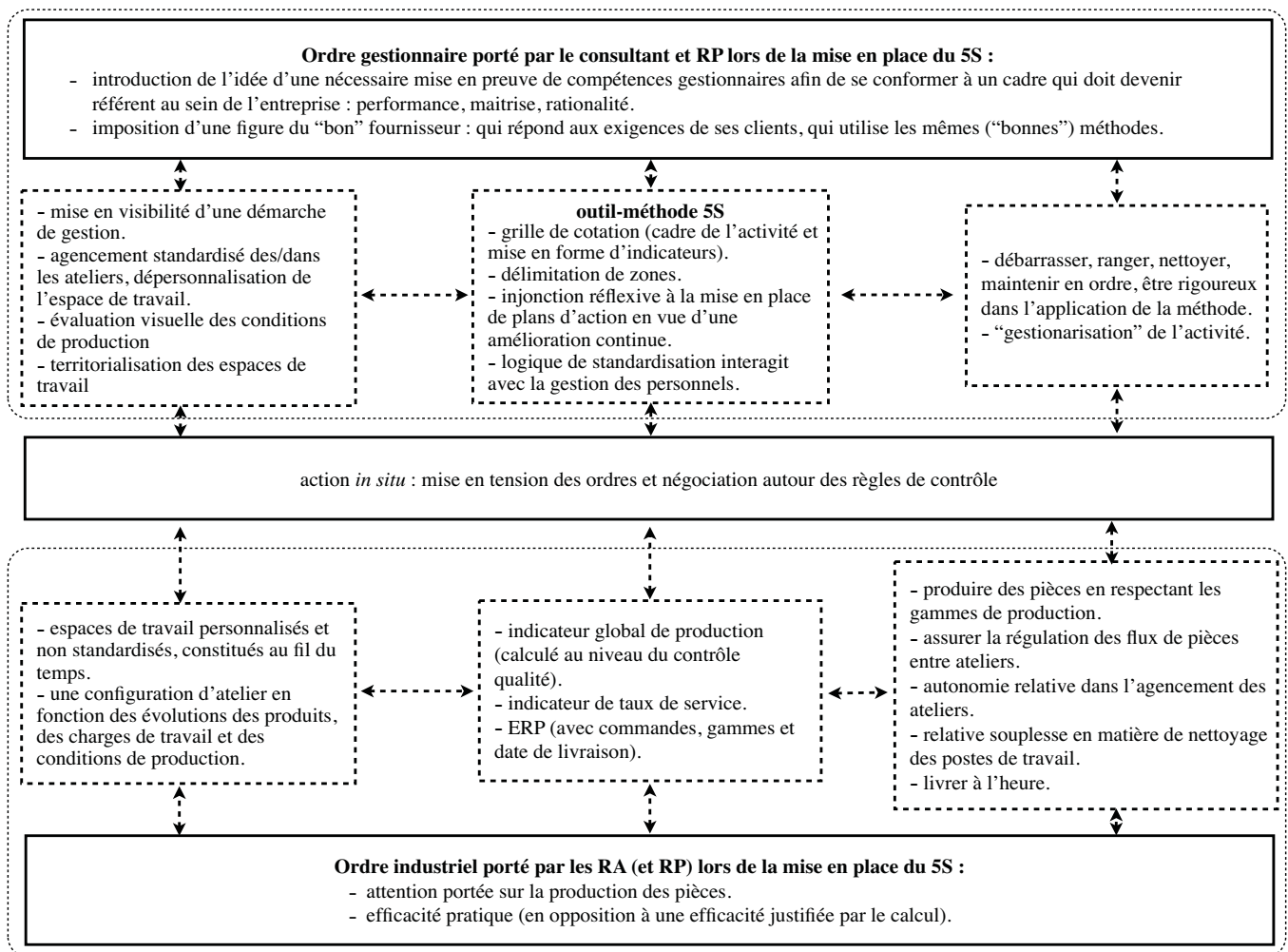


Figure 43 : Tensions dans la projection organisationnelle dans le cadre de l'implantation de l'outil-méthode 5S

Dans le cas du 5S, le constat, bien que portant sur un autre objet, est un peu similaire à celui formulé pour le cas PREVI. La méthode 5S, en tant qu'outil-méthode afférent à la philosophie *Lean Manufacturing*, s'appuie sur le principe d'ordre et de gestion visuelle dans les zones considérées, et de standardisation. Nos constats prolongent ceux formulés par Benjamin Coriat (1994a, 1994b) si ce n'est que dans notre cas ils concernent plus précisément les PME. Tout se passe comme si un mouvement initié dans les grands groupes était de proche en proche étendu aux entreprises parties prenantes du “maillage” logistique. La standardisation des postes de travail peut favoriser la multifonctionnalité, la polyvalence, des salariés, et en cela, la rationalisation organisationnelle. Lorsqu'elle s'appuie sur une caractérisation des surplus et est orientée selon le principe de leur suppression, elle peut être un facteur d'optimisation de la masse salariale. Cette rationalisation organisationnelle, en tant qu'elle participe d'un réagencement des ateliers par la suppression de ce qui est considéré

comme superflu, est appuyée sur la mise en place d'un contrôle visuel requis par la méthode 5S. La suppression de tout ce qui est considéré comme superflu vise à faciliter la mise en visibilité des flux de production de manière à assister la détection et éviter les événements jugés indésirables. Supprimer de l'environnement de travail ces éléments, y compris les post-it® et autres listes locales, c'est aussi soustraire des éléments de rappel servant à la remémoration des acteurs, et ainsi ne laisser comme source de remémoration que les éléments supportés par la rationalisation organisationnelle.

Il s'agit là d'une dimension, d'un équipement, de la rationalisation des acteurs dans le cours de leur activité par une mise en forme de l'espace de travail donnant à rendre visible l'agencement et l'avancement des flux de production. Chaque poste de travail doit devenir anonyme, se conformer à un standard de rangement et de nettoyage. Et les salariés sont sollicités pour faire disparaître tout ce qui pourrait faire trace de leur activité et de leur personnalité.

Dans ce processus, il n'est plus seulement demandé aux acteurs de s'occuper de leur propre activité. Dans le cadre du principe d'amélioration continue, il leur est également demandé d'avoir une vision plus large de l'agencement de la production de manière à proposer des plans d'amélioration. Plans qui, de près ou de loin, finissent par jouer sur les modes de coordination de l'action dans la mesure où l'activité est pensée en termes de flux. Il s'opère une évolution de l'activité des employés dans ce qu'il leur est demandé de participer au travail d'organisation (Dujarier, 2008), de justifier par le calcul, la production d'indicateurs, leurs choix et leur activité, et finalement de rendre visible leur travail, sa gestion et son amélioration. La latitude des employés, en ce qui concerne le travail d'organisation, est certes limitée et très encadrée, néanmoins il est incontestable qu'il y a une tendance à la délégation du travail de contrôle qui peut prendre la forme d'un d'autocontrôle. Autocontrôle d'autant plus prégnant que les acteurs assujettis à ce contrôle en sont, pour partie, les co-auteurs.

Considérer ainsi ces deux cas permet de distinguer et préciser les caractéristiques des deux ordres symboliques et ensembles de modalités qui nous semblent mis en tension par les différents acteurs dans les scènes interactionnelles observées. Le cas du 5S montre que les logiques qui sont désormais convocables relèvent d'un ordre gestionnaire, et que les logiques antérieures doivent être abandonnées. Et les nouvelles configurations se doivent d'être tracées

par le recours d’indicateurs. L’introduction d’un ordre gestionnaire vise et participe d’une transformation des rationalités (ou du moins dans la considération de ce qui est présenté comme ce qui compte) et ainsi des règles et pratiques en cours dans les PME. Il s’agit toujours de produire, d’usiner, d’assembler des pièces et de les livrer aux clients ; ce qui fait l’objet de transformations, ce sont les pratiques et règles d’organisation de la production et/ou des conditions de production, et non directement les pratiques de travail de la matière. Nous entendons par pratiques d’organisation ce qui renvoie à la part du travail des acteurs qui participe de la coordination de l’activité, comme un échange de données, le placement d’une pièce à un endroit spécifique d’un atelier, ou plus simplement un geste, une attitude qui aura un sens particulier dans certains contextes de travail. Dans les pratiques d’organisation, ce qui nous semble s’adjoindre à ce travail de coordination est un travail consistant à rendre compte, à mettre en visibilité l’activité, qui participe à la fois de sa coordination et de son contrôle (dans le sens de suivi et d’évaluation).

Dans le cas de PREVI, ce qui apparaît est un souci d’introduire, chez ChimIndus, des logiques de planification des donneurs-d’ordres par la prise en charge de prévisionnels initiés et transmis de proche en proche. Il est ici question de modifier les pratiques d’organisation de la gestion de production des managers de la PME par l’introduction de nouvelles rationalités. La mise en place de celles-ci n’est pas directe, radicale ; sa force tient précisément à la relative adaptabilité, au paramétrage et ajustement autorisés selon les caractéristiques locales. La mise en tension des différents éléments dans la scène interactionnelle a ainsi participé à une imbrication du modèle inscrit dans l’outil-méthode et des pratiques gestionnaires des acteurs de manière à mettre en place un mode de coordination qui permette à la fois, aux managers de la PME, une prévision plus fine de leurs besoins en personnels, et aux ingénieurs des donneurs-d’ordres, une vision plus précise des capacités de leur fournisseur à répondre à leurs commandes.

L’équipement des PME en outils-méthodes de gestion vise à cadrer et évaluer leurs pratiques d’organisation. Et c’est par cet équipement des pratiques d’organisation que s’opère ce que nous entendons par rationalisation organisationnelle (Bouillon, 2009, 2010), c’est-à-dire une activité qui vise à mettre en place des règles organisationnelles constitutives-régulatrices de la coordination du travail des différents acteurs. La constitution des modèles gestionnaires intégrés dans les outils-méthodes qui sont ici propagés est l’apanage de professionnels de gestion (consultants, ingénieurs de donneurs-d’ordres), ce qui induit des orientations particulières à ces rationalisations organisationnelles, c’est ce que nous avons précisé ici.

1.4. Dis-localisation distributive : ré-investir des formes

A la lumière de ce qui précède, nous proposons de prolonger l’idée de dis-localisation. Nous précisons le fait que la dis-localisation relève d’un enjeu certain de stabilisation de formes (Thévenot, 1986) et qu’il s’agit alors de la penser dans un double mouvement : d’importation, mais aussi d’exportation.

1.4.1. L’enjeu de la stabilisation des formes dans la propagation et l’implantation d’outils-méthode

Le point sur lequel nous voulons insister ici pourrait se constituer à partir des deux cas présentés, néanmoins nous nous appuyons principalement sur le cas PREVI.

Nous avons suivi la proposition de François Cooren de saisir les scènes interactionnelles tels des lieux d’expression d’un « plenum of agencies » (Cooren, 2006). Ainsi, nous avons identifié différents acteurs/actants directement impliqués dans la scène interactionnelle : le Responsable de Production et le Directeur Industriel de ChimIndus, les deux Consultants, l’outil-méthode PREVI et ses composants, les PPT de présentation. A ceux-là nous pouvons dorénavant ajouter d’autres actants qui participent à la scène interactionnelle, même si pour certains d’entre eux ils ne sont pas invoqués explicitement. Ainsi en est-il de la grille IAQG, TechniGood, BigBird, les différents donneurs-d’ordres avec lesquels travaillent ChimIndus, la logique MRP2, mais aussi les différentes manières de concevoir des rapports clients-fournisseurs, les contraintes de ChimIndus (par exemple : se procurer des données sur les prévisionnels de commande), l’APICS (à travers la formation BASICS), puis, pour finir, les hypothétiques possibilités de modifier l’outil-méthode dépendant de l’autorisation de BigBird et du recours à des informaticiens. Lorsqu’on s’intéresse à la diffusion d’outils et méthodes de gestion, il s’établit des maillages dans le temps par lesquels ceux-ci sont constitués et véhiculés. Comme le propose Valérie Carayol, il s’agit là d’appréhender les pratiques communicationnelles comme un processus de temporalisation : « En générant des dynamiques temporelles, les pratiques communicationnelles initient et tissent des trajectoires dans l’espace-temps, en préservant, en sécurisant et en assurant une capacité d’adaptation et d’expansion dans la durée des organisations » (2004, pp. 211–212)⁴⁷⁸.

⁴⁷⁸ Notons également certains travaux allant dans ce sens comme ceux de Barbara Czarniawska (2004, 2008) qui privilégie une approche de l’organisation par le suivi d’« action nets », ou encore ceux de Consuelo Vásquez qui proposent d’« espacer l’organisation » (2009).

Comme nous l’expliquions plus tôt, depuis les années 60, l’APICS participe fortement à la diffusion du modèle MRP (revisité en MRP2) par l’édition d’ouvrages et la mise en place de formations certifiantes (comme le BASICS). De plus, depuis quelques années, il se trouve de plus en plus enseigné et diffusé par le biais d’écoles d’ingénieurs ou plus largement par des universitaires travaillant sur les questions logistiques. Parallèlement, les membres de l’IAQG (personnels de grands donneurs-d’ordres) s’attachent particulièrement à établir des outils et méthodes dits “standards”. Le *Supply Chain Management HandBook*⁴⁷⁹ édité par l’IAQG s’organise selon onze axes (annexes 6 à 9 pp. IX-XII) ; parmi ceux-ci, deux des axes concernent particulièrement la logique MRP2 : “Sales Master Scheduling & Sequencing” et “Plant, Material, Skills, Capacity Planning & Scheduling”. Dans les deux cas, on trouve la mention suivante : “Topics for this chapter will be considered based on user feedback”. Il est implicitement fait état que les connaissances des acteurs en matière de logique MRP2 constituent un prérequis à l’usage des outils-méthodes dits “standards” produits par cette organisation. Et plus encore, ces outils-méthodes sont conçus d’une manière générale sur la base des principes fondamentaux des modèles MRP2 et/ou *Lean Manufacturing*. Ils sont, par la suite, mobilisés par des chargés de logistique ou des personnels en charge de “développement fournisseur” (il peut s’agir de consultants ou d’employés de donneurs-d’ordres, voire de grosses entreprises dites de rang 1). Dans notre cas, ils furent utilisés comme support de diagnostic du fonctionnement de ChimIndus, par les consultants de TechniGood. Finalement, ce diagnostic est exposé au personnel de ChimIndus par les consultants à l’aide d’une restitution sous forme d’une présentation accompagnée d’un support PPT, PPT sur lequel étaient inscrites des synthèses de ce diagnostic traduites en couples problème-solution.

PREVI est alors un outil-méthode développé par BigBird et introduit par le consultant C1 (dans notre cas, mandaté par TechniGood, mais employé par BigBird) comme réponse au problème de gestion à moyen-long termes des donneurs-d’ordres. L’objectif d’un des dirigeants de TechniGood est de faire évoluer l’outil-méthode PREVI de façon à le rendre diffusable de manière encore plus large au sein du milieu aéronautique et ainsi opérer ce que Laurent Thévenot nomme un « investissement de forme » (Thévenot, 1986). Cet auteur précise : « Nous fonderons (...) une définition élargie de l’investissement en considérant que l’avantage attendu de son rendement tient à **l’accroissement de stabilité** (...) qui est attaché à

⁴⁷⁹ Consultable en ligne à cette adresse : <http://www.iaqg.sae.org/iaqg/handbook/scmhtermsfuse.htm>

ce sacrifice. Le bénéfice de cette définition élargie tient à ce qu'elle peut comprendre, outre les investissements au sens traditionnel du terme, des opérations de mise en forme très variées, depuis la contrainte matérielle d'une standardisation jusqu'à l'impératif moral de l'engagement, en passant par l'obligation des conventions » (Thévenot, 1986, p. 27, accentué par nous). Le terme de “forme” renvoie, par un souci d'équivalence dans la démarche de ce chercheur, à qualifier divers éléments relativement variés comme des catégories cognitives, des outils de classement, des acteurs, des personnes collectifs, des coutumes... afin d'éviter les oppositions entre matérialité et symbolique ou culturel et technique (Thévenot, 1986, p. 39). Il nous semble que c'est bien ce dont il est question ici. Des formes sont constituées, transformées ici : l'outil-méthode PREVI, des règles organisationnelles basées sur des logiques de gestion de production par prévisionnels... Nous insistons sur « l'accroissement de stabilité » attendu dans l'élaboration de ces formes car il nous semble que l'un des enjeux centraux se trouve dans cette stabilisation. Il s'agit, pour les acteurs, de jouer dans l'établissement de ces formes, car ces formes, une fois instanciées au sein d'une organisation, s'autonomisent et deviennent source d'autorité. L'enjeu est alors de participer à la définition de ce qui compte dans cette stabilisation. Ce qui se caractérise, dans ce cas, par un jeu à travers lequel la stabilisation se joue dans le travail mutuel des pratiques et règles organisationnelles avec l'outil-méthode PREVI. Si l'on considère les outils-méthodes de gestion comme des formes issues d'investissements (par des ingénieurs de donneurs-d'ordres, des chercheurs en gestion, en sciences pour l'ingénieur...) visant à accroître une certaine stabilité par l'intermédiaire de modélisations organisationnelles, il est alors question, pour les acteurs des PME, de ré-investir ces formes de manière à les adopter-adapter aux conditions de production.

Par ailleurs, il s'agit là d'une *trans-formation*. Il est question de dépasser les formes pré-existantes de manière à en produire d'autres à partir d'imbrications de ces formes pré-existantes. Lors d'une entrevue, l'un des dirigeants de TechniGood nous expliquait que l'un de ses objectifs était de façonner une forme, ici un outil-méthode réutilisable par d'autres PME du secteur aéronautique, par confrontation de formes : celles qui ont été imbriquées dans l'élaboration de l'outil-méthode et celles (comme leurs règles organisationnelles) qui sont mises en opposition à ces premières par les employés de la PME. Il nous semble que plus largement, cette recomposition de forme, cette imbrication de formes, participe d'une certaine isomorphisation car elle contribue de la propagation de logiques de production, notamment le MRP2.

1.4.2. Le double mouvement de dis-localisation dans les scènes interactionnelles

François Cooren et Daniel Robichaud expliquent que les effets de ventriloquie, d’invocations, d’animations... font que « L’ici et maintenant de l’interaction apparaît toujours *contaminé* ou *hanté* par l’ailleurs et l’alors et (que) c’est dans cette mesure que des effets de pouvoir et de soumission, d’asymétrie et de symétrie peuvent, selon nous, avoir lieu » (2006, p. 116). Les acteurs recourent à des effets de “dis-localisation” dans ce qu’ils apportent-importent dans les scènes interactionnelles des actants de manière à peser dans l’échange.

D’une manière générale, penser la dis-localisation dans/des scènes interactionnelles suppose un corolaire à ce que présente François Cooren et Daniel Robichaud. La scène interactionnelle n’est pas seulement un lieu d’invocation, d’importation d’actants, elle est également le lieu d’exportation, de constitution d’actants qui participent de la (re-)production sociale⁴⁸⁰. Ainsi, dans une scène interactionnelle, de nombreux actants instanciés dans d’autres scènes interactionnelles sont mis en proposition, et par suite, les actants travaillés dans la scène interactionnelle participeront à d’autres scènes interactionnelles. Par exemple, PREVI est un outil-méthode constitué d’une imbrication d’actants constitués et travaillés par ailleurs (MRP/MRP2, Excel, schèmes interprétatifs des chaînes logistiques...), discutés dans la scène interactionnelle que l’on observe ; et le travail et la réunion des conditions de sa mise en œuvre sont à nouveau distribués par une dis-localisation : les managers de la PME doivent contacter leurs clients afin d’obtenir des prévisionnels, et les consultants doivent prendre contact avec la direction de TechniGood afin que son dirigeant aille s’entretenir avec les ingénieurs de BigBird afin de voir quelles solutions peuvent-être apportées aux demandes de transformations de l’outil-méthode. Ce qui implique que, certes, il s’agit d’une dis-localisation discursive, mais pas seulement, il est aussi question d’inscriptions dans des véhicules, dans des « conteneurs d’entrepôts ».

Les scènes interactionnelles que nous observons sont des lieux de “dis-localisation distribuée” à la fois de ce qui y participe et de ce qui en est projeté vers d’autres scènes interactionnelles. En prolongeant cette idée, nous pouvons interpréter le travail de “développement fournisseur” comme relevant de cette dis-localisation. Le travail de

⁴⁸⁰ Notons que notre perspective n’est pas sans lien avec le travail de thèse de Consuelo Vásquez Donoso (2009) lorsqu’elle proposait d’étudier les pratiques d’espace par projet constitutives/au sein d’une organisation. L’intérêt de ce travail réside dans ce que l’auteure a pris un soin particulier à décrire, à l’aide d’une approche ethnométhodologique, les arcanes de cet espace, à la fois en tant que “présentification” et qu’ordonnancement (en termes de trajectoires et de projections).

projection organisationnelle est une activité du présent dans laquelle sont mises en tension l’“organisation en action” et l’organisation inscrite dans l’outil-méthode. En cela, il est question de faire appel à des pratiques, des règles organisationnelles, des principes, des schèmes actionnels... élaborés, éprouvés, discutés par ailleurs, et de les confronter, les imbriquer dans l’ici et le maintenant de manière à (re-)constituer des actants présents ou présentifiants dans d’autres scènes interactionnelles. Il nous semble alors que ce qui oriente le changement organisationnel réside dans le pouvoir des acteurs à présentifier, à en être autorisé, à pouvoir disposer et s’opposer à des propositions, et également à rendre à nouveau présentifiants des actants. L’un des enjeux du changement organisationnel réside dans la constitution, la stabilisation, de ces médias, de ces modalités, dans ce que la distribution de la dis-localisation engage les futures interactions. Ainsi, le travail de “développement fournisseur” s’opère par des imbrications de logiques, de pratiques, de schèmes actionnels, caractérisées par des inscriptions dans / des élaborations d’outils-méthodes de gestion “dislocalisées” et “dislocalisantes”. Et c’est ce double mouvement de “dislocalisation”, à la fois en tant qu’import depuis la scène interactionnelle, et qu’export vers d’autres scènes interactionnelles, qui participe de la reproduction, de la transformation des ressources d’allocation et d’autorité. Comme nous l’expliquions dans le chapitre 4, ressources d’allocation et d’autorité sont à penser comme imbriquées dans des « conteneurs d’entreposage ». Lorsqu’il est question d’outils-méthodes de gestion qui participent de l’organisation des rapports de production, en tant que modalités (au sens d’Anthony Giddens), ils sont nécessairement à la fois des équipements qui permettent de faire, mais également des supports de propagation, d’instauration et de maintien d’ordres symboliques, d’agencement de rapports sociaux, en tant que faire faire, de par la conception des schèmes interprétatifs et actionnels des modes de coordination et de la nature du contrôle du travail qui y sont inscrits.

François Cooren et Daniel Robichaud (2006), expliquent que dislocaliser c’est produire des effets de symétrie et/ou d’asymétrie dans les scènes interactionnelles. En fait, d’une manière plus générale, ici, *dislocaliser c’est également engendrer des effets de recomposition ou de maintien de rapports de production par la propagation d’outils-méthodes empreints de modèles organisationnels, et en cela, de distribution de rôles, aux entreprises et/ou aux acteurs, couplée à une modélisation de l’espace dans lequel les entreprises et/ou les acteurs co-agissent.*

Bien que nous ayons insisté sur le caractère toujours original du changement car résultant d’une activité située de co-adaptation entre une “organisation en action” et une organisation portée par les consultants et outils-méthodes, nous aimerions désormais prendre une certaine distance et revenir sur le caractère homogénéisant des démarches de “développement fournisseur”, et ce, notamment dans ce qu’elles visent à influencer certaines rationalités et pratiques d’organisation par le biais de règles organisationnelles. Bien qu’il y ait une insistance sur la possibilité d’une adaptation des outils-méthodes, il s’agit davantage d’une co-adaptation, d’une imbrication d’actants (de « formes », dans le langage de Laurent Thévenot). Bien que les outils-méthodes fassent l’objet de transformations, les logiques sur lesquels ils sont constitués demeurent et sont ré-investies, par les acteurs, dans le travail de “développement fournisseur” participant ainsi du changement organisationnel caractérisé, selon nous, par une “gestionnarisation” du fonctionnement des PME. C’est en cela que nous voyons l’expression d’une domination et d’une propagation de conceptualisations gestionnaires de pratiques d’organisation. Le concept d’isomorphie développé par Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell (1983) a ceci d’intéressant qu’il permet de questionner ce mouvement d’uniformisation par le prisme de trois forces : coercitive, mimétique et normative. C’est ce que nous proposons d’aborder dans la suite.

2. Le mouvement de “développement fournisseur” comme source d’isomorphisation

Nous avons saisi les démarches de “développement fournisseur”, à l’initiative des donneurs-d’ordres, dans ce qu’elles visent à *transformer* les règles et pratiques d’organisation des PME, notamment en matière de gestion de production.

Jusque là, nous nous sommes particulièrement intéressé au changement organisationnel en lien avec les démarches de “développement fournisseur” consistant en un équipement en technologie de gestion des PME sous-traitantes. Wanda J. Orlikowski, lorsqu’elle s’intéresse à l’idée de changement organisationnel par l’introduction d’outil-méthode⁴⁸¹ de gestion, développe le concept de “*technology-in-practice*” (2000) et dessine alors une approche selon laquelle les pratiques situées d’un même outil-méthode s’instancient et se transforment au fur et à mesure de son utilisation. Elle écrit, par ailleurs, qu’à partir d’un même outil-méthode peuvent s’instancier des pratiques variées en insistant sur « the interpretative flexibility » dont

⁴⁸¹ Nous recourons à cette expression car il nous semble qu’afin de saisir la force agentive de ces objets techniques, il nous faut envisager conjointement l’outil et la méthode qui y est inscrite.

disposent les acteurs des outils (1992). Néanmoins, comme le remarquent Paul M. Leonardi et Stephen R. Barley (2008), une certaine homogénéisation peut résulter d'un travail d'accompagnement lors d'implantations d'outils-méthodes (consultants, supports PowerPoint...), ainsi que de leurs matérialité et “affordances”. Nous aimerions, ici, insister sur l'homogénéisation à laquelle l'activité de “développement fournisseur” peut conduire. Nous mettrons plus particulièrement l'accent sur la propagation des modèles productifs portés par les outils-méthodes et leurs accompagnateurs comme vecteur de cette d'homogénéisation.

La question que nous posons ici est : *en quoi ces démarches de “développement fournisseur” peuvent être interprétées tels des processus plus généraux d'isomorphisation ?*

Penser le processus d'isomorphisation suppose : 1) de spécifier ce que nous entendons par forme organisationnelle (*morph*), 2) de rendre compte du processus (*ation*) homogénéisant, et 3) de préciser quelles standardisations de ces formes organisationnelles sont à l'œuvre (*iso*). Suivant cette décomposition, nous précisons rapidement ce que nous entendons par “forme organisationnelle”, puis nous expliquons que l'un des vecteurs de cette isomorphisation nous semble résider dans la propagation des logiques productives. Nous nous intéresserons ensuite au processus d'isomorphisation en tant que fait d'une imbrication d'actants. Pour finir, nous dressons les lignes de ce que nous qualifions de “gestionnarisation” des PME à la lumière de l'idée de rationalisation organisationnelle (Bouillon, 2009, 2010 ; Mayère, 2010).

2.1. De la forme organisationnelle

Certains auteurs comme Christian Le Moëne (2004, 2008) appréhendent les formes organisationnelles en s'intéressant à un mouvement de « dislocation » des entreprises. Il explique, par exemple, que « L'organisation-structure située et territorialisée est progressivement remplacée par l'organisation-structure en réseau, déterritorialisée qui se confond avec les processus de production et de coopération eux-mêmes » (2008, p. 138). D'une certaine manière, il s'intéresse à la fragilisation des frontières des entreprises, dit autrement : comment délimiter ce qui relève du *dedans* du *dehors* ? Quels éléments participent d'un effet de clôture symbolique ?

Notre perspective est ici quelque peu différente, nous nous intéressons moins à ce qui borne qu'à ce qui lie. En ce qui concerne la question des formes organisationnelles, il nous semble pouvoir envisager l'idée de forme en nous inspirant de la perspective de Georg Simmel (1896) qui y recourt de manière à caractériser ce qui tient ensemble. Suivant cette

focale, nous nous référons à la forme en tant que ce qui lie et fait tenir ensemble, ce qui suppose également qu’il y ait un *dehors* et un *dedans*. Si l’on prend en considération les chaînes logistiques en tant que formes particulières d’agencement de la production résultant d’une désagrégation en éléments autonomes des grandes entreprises (en partie due à un recentrage d’activité, cf. chapitre 1), l’un des enjeux pour les fournisseurs est justement de participer à ce *dedans*, et pour les donneurs-d’ordres de cadrer ce *dedans*, de mettre en forme les termes de ce qui lie. Il est ici question d’un *dedans* dans lequel les acteurs sont fortement enjoins à répondre à différentes prescriptions des donneurs-d’ordres (chapitre 6), dont le recours à certaines pratiques gestionnaires (comme celles pouvant résulter des utilisations d’outils-méthodes tels PREVI ou le 5S). En termes organisationnels, nous nous intéressons ici moins à ce qui circonscrit ou délimite l’organisation qu’à sa “colonne vertébrale” : la dynamique règles-pratiques. Ainsi, nous nous référons à l’idée de forme organisationnelle en rapport aux règles et pratiques à travers lesquelles l’organisation est instituée, normée et en même temps actualisée et émergente. Toutefois, parler de forme organisationnelle, voire dans notre cas de *transformation*, suppose nécessairement d’en identifier les spécificités, et les modes de *transformation*, et cela à plus forte raison si nous nous intéressons plus particulièrement au processus d’isomorphisation.

Dans les points qui suivent, en nous appuyant sur les éléments présentés au fil des chapitres précédents, nous revenons sommairement sur le travail de co-adaptation de l’ “organisation en action” et de l’outil-méthode, et tentons de dépasser cette observation en précisant que, bien que puisse être observé un travail relativement réciproque, il nous semble qu’au final, les logiques gestionnaires imprègnent les schèmes interprétatifs des employés des PME. Nous préciserons, par la suite, que nous pouvons alors envisager cette imprégnation des logiques gestionnaires comme participant d’un processus d’isomorphisation. Pour finir, nous présenterons ce qui caractérise les grands traits de ces *transformations*.

2.2. Le travail des formes organisationnelles : les logiques productives qui s’imposent

Nos observations des réunions d’une intervention d’implantation de l’outil-méthode PREVI donnent à voir que les schèmes interprétatifs et actionnels, en tant que modèles de formes d’organisation, qui y sont inscrits sont mis en débat. En effet, lors de la présentation de l’outil-méthode, les managers de la PME ont tenté d’en comprendre le fonctionnement par une lecture approfondie de l’architexture afin de l’adapter à leur organisation ; cependant au regard de leurs contraintes de production, l’adoption fut impossible en l’état. L’outil-méthode

renvoie à une vision de la gestion de la production au sein des chaînes logistiques plus proche de ce qui se fait dans le secteur automobile que de ce qui caractérise le secteur aéronautique. L’outil-méthode PREVI est constitué sur la base d’une conception linéaire (ou arborescente) de la chaîne logistique globale ainsi que de la manière de gérer la production : en ligne. Les rapports entre les maillons constitutifs des chaînes logistiques du secteur aéronautique sont quelque peu plus complexes ; la production de pièces est plus variée et moins conséquente en termes de volume. La chaîne logistique, même s’il y a bien des donneurs-d’ordres en position terminale, relève davantage d’un réseau que d’une chaîne linéaire, et une partie importante de l’agencement des ateliers de production ne relève pas de lignes de production mais d’ateliers spécialisés. Le travail de l’outil-méthode est alors double, il s’agit d’un travail conjoint : des acteurs et de l’organisation sur l’outil-méthode, et de l’outil-méthode sur les acteurs et de ce fait sur la projection de la forme organisationnelle.

Dans cette dynamique d’adoption/adaptation, ce qui joue un rôle central est la logique générale inscrite dans l’outil-méthode, ici le MRP/MRP2. Les logiques gestionnaires participent d’un processus de *transformation* 1) dans ce qu’elles mettent en forme les usages potentiels des outils-méthodes (en termes de schèmes actionnels), 2) par le fait qu’elles supposent une modélisation organisationnelle inscrite dans les outils-méthodes dont les indicateurs de gestion proposent une certaine lecture de l’organisation, une manière de la donner à voir, et 3) par le fait que cette modélisation repose sur le recours à des langages spécialisés qui visent à définir les notions clefs et la manière dont la gestion de production devrait être perçue et s’exprimer⁴⁸², ainsi qu’une allocation particulière des rôles des différentes entreprises participant à la co-production des pièces. D’ailleurs, il n’est pas rare que les ingénieurs des donneurs-d’ordres nous confient que l’un des objectifs principaux de ce travail de “développement fournisseur” consiste en la propagation de ces logiques de production, de cette pensée logisticienne.

Ainsi, face à une propagation de modèles organisationnels, par le biais d’outils-méthodes (à la fois réponses et éléments constitutifs de grilles d’évaluations), les donneurs-d’ordres incitent leurs fournisseurs à s’inscrire dans une démarche de mimétisme en ce qui concerne les compétences et pratiques en matière de gestion de production prévisionnelle. Mouvement mimétique d’autant plus intensifié que les directions et personnels chargés de la gestion logistique des fournisseurs, recourant à un mode de gestion de production par prévisionnels,

⁴⁸² On pourrait parler d’un effet performatif du langage inscrit et rendu présent par les outils-méthodes.

demandent à leur tour à leurs clients et à leurs propres fournisseurs de se conformer à ce mode de gestion. En effet, pour qu'une entreprise puisse gérer assez aisément une production par prévisionnels, cela suppose que ses clients puissent en générer et que ses fournisseurs puissent les prendre en compte.

Au final, les modèles productifs proposés par les donneurs-d'ordres supposent une certaine définition des rôles et devoirs des différents acteurs de la chaîne logistique. Ces rôles et devoirs s'imposent comme des cadres qui viennent équiper les relations de pouvoir des donneurs-d'ordres sur leurs fournisseurs. Il s'agit d'aligner les fournisseurs. C'est d'ailleurs une des dimensions des problèmes soulevés dans la mesure où le modèle organisationnel inscrit dans PREVI présuppose que la PME est moins une entreprise autonome qu'un fournisseur de la chaîne logistique, alors que chaque PME participe à diverses chaînes logistiques et traite avec différents clients. Ce sont, d'ailleurs, les donneurs-d'ordres qui exigent cette pluralité de clients, et contribuent dans ce même mouvement des exigences en tension, si ce n'est contradictoires.

Bien que nos observations nous conduisent à relativiser le postulat selon lequel l'introduction d'un outil-méthode participerait nécessairement à transformer les organisations concernées (notamment en raison de l'inadéquation entre les contraintes de production des fournisseurs et le modèle proposé par les ingénieurs des donneurs-d'ordres dans l'outil-méthode et par leur intervention), force est de constater que l'isomorphisation réside moins dans l'utilisation de celui-ci⁴⁸³ que dans le langage et les conceptions en termes de gestion de production portés par les ingénieurs et inscrits dans PREVI. La projection organisationnelle à laquelle participent les différents acteurs ainsi que l'outil-méthode contribue à l'introduction et à l'adaptation de perspectives de gestion de production par prévisionnels, dans notre cas, celles reposant sur la logique MRP/MRP2⁴⁸⁴. Cependant, recourir au MRP/MRP2 ou à des outils-méthodes du *Lean Manufacturing* suppose des transformations de la conduite de l'activité. La force isomorphique de l'introduction d'un outil-méthode de gestion peut être limitée, néanmoins, l'introduction de la logique MRP/MRP2 n'est pas sans effet dans la mesure où elle suppose, pour les PME, de ne plus organiser la production uniquement en fonction des temps de cycles, mais également en fonction des délais de livraison. Ainsi, la

⁴⁸³ Dans le cas de PREVI, l'outil-méthode fut modifié par la suite de sorte à ce qu'il puisse davantage correspondre aux conditions de production de la PME.

⁴⁸⁴ Ajoutons que quelques mois après ces réunions, des employés de cette PME suivirent des formations APICS de manière à s'acculturer plus avant aux langages de ce qui est constitué comme une science logistique.

commande n’est plus envisagée comme la simple commande d’une quantité de produit pour laquelle le fournisseur définirait un délai en fonction de sa propre charge de travail, mais comme une quantité à produire pour une date précise. La différence tient principalement dans le fait que la commande intègre désormais une date de livraison que le fournisseur doit prendre en compte. Avec le fonctionnement par prévisionnels, la date de livraison précède même la commande. Fonctionnement d’autant plus prégnant car ces données sont intégrées dans et relayées par des outils-méthodes informatisés de gestion de production⁴⁸⁵ qui viennent cadrer l’activité.

2.3. Processus d’isomorphisation

Notre travail s’inscrit dans le prolongement de certains travaux comme ceux de Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell (1983). Ces auteurs interrogeaient l’isomorphisme institutionnel en tant que processus contraignant qui force à certaines ressemblances⁴⁸⁶. Nous nous questionnons ici sur la nature de ces ressemblances (en tant que forme en termes de règles et pratiques), ainsi que sur la manière dont celles-ci sont mises en place (comment s’opèrent ces mises en forme, ces transformations). Ces auteurs caractérisent le phénomène d’isomorphie comme le fruit de changements liés à des forces coercitives⁴⁸⁷, mimétiques⁴⁸⁸ ou normatives⁴⁸⁹. Nous nous inspirons de cette distinction analytique afin de rendre compte de l’isomorphisation à laquelle concourent les démarches de “développement fournisseur”. Pour cela, nous proposons une lecture croisée de ces forces en rapport 1) à l’effet de cadrage (essentiellement lié aux rapports clients-fournisseurs) dans lequel prennent place ces démarches, ainsi qu’aux discours et technologies sur lesquels elles s’appuient, 2) aux modèles organisationnels inscrits dans les outils-méthodes implantés dans les PME sous-traitantes, et 3) aux transformations auxquelles ces démarches participent. Le Tableau 7 résume les propos qui suivent.

⁴⁸⁵ Par exemple, des logiciels de Gestion de Production Assistée par Ordinateur. Précisons que l’incapacité de certains outils-méthodes à gérer des commandes à une date t ou des prévisionnels, peut poser problème chez certaines PME. Car les modalités de gestion de production sous-tendues par les prescriptions des donneurs-d’ordres converties, codées, en données informatisées supposent de pouvoir comprendre et assimiler ces données de manière à pouvoir les traiter, les intégrer, dans la forme organisationnelle.

⁴⁸⁶ « Isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions » (*idem*, p. 149).

⁴⁸⁷ Qui découlent d’influences et pressions politiques et de questions de légitimité, tout du moins d’acceptation de certains rapports de force (*idem*, p. 150).

⁴⁸⁸ Résultant de réponses standards face à de l’incertitude (au sens de Richard M. Cyert et James G. March, 1963) (*idem*, p. 151).

⁴⁸⁹ Associées à la professionnalisation (*idem*, p. 152).

Tableau 7 : Eléments clefs de l'isomorphisation

	Forces isomorphiques		
	coercitive	mimétique	normative
spécificité	Résulte de pressions, influences politiques et questions de légitimité	Réponses standards à de l'incertitude (J. March)	Liée à la professionnalisation des acteurs
condition (cadre) de la démarche de “développement fournisseur”	“Injonction courtoise” à suivre la démarche : s'appuie sur QCD + compétences gestionnaires (re-contractualisation)	Postulat que la ressemblance facilite la coordination.	Circulation/constitution des savoirs gestionnaires (V. Boussard)
appuis du travail de “développement fournisseur”	Discours et mise en scène d'une figure du “bon fournisseur”, évaluation des modes de fonctionnement via la grille IAQG	Propagation de “bonnes pratiques”, notamment par des outils-méthodes dits “standards”. Recours à des associations telle TechniGood (avec des ingénieurs de donneurs-d'ordres).	APICS, certification, formation, recrutement.
schèmes inscrits dans l'outil-méthode PREVI	Allocation de rôles dans la chaîne logistique (avec les devoirs qui vont avec)	Mimétisme supposé par l'usage prescrit de l'outil-méthode (modèle de gestion de production en chaîne linéaire). Mimétisme des différents acteurs dans leur capacité à générer et gérer de prévisionnels de commandes.	Règles organisationnelles (division et cadrage de l'activité) inscrites dans l'outil + langage et concept.
changements	Ressource d'autorité : reproduction ou modification de formes d'autorité dans la chaîne ou l'entreprise caractérisée par un accroissement du contrôle gestionnaire.	Bien que la dynamique des influences relatives des outils-méthodes et de l'organisation en action” soit toujours le fait d'une activité située indéterminée, il s'opère une certaine imprégnation des PME aux logiques <i>Lean Manufacturing</i> et MRP2.	“Gestionnarisation” : (O. Torrès) procéduralisation, formalisation, planification, contrôle <i>a posteriori</i> et <i>a priori</i> .

Dans notre cas, il semble qu'il y ait une imbrication de différents éléments qui tendent à se légitimer les uns les autres. Tout d'abord, les donneurs-d'ordres mettent en place de nouveaux critères d'évaluation des fournisseurs qui ne reposent désormais plus uniquement sur des critères de coûts et de qualité. Le respect des délais devient prépondérant à un moment où le mode de gestion de production est de plus en plus orienté par des focales financières et commerciales se caractérisant par une diminution des encours de production et des délais de livraison. Sont alors générés des indicateurs comme le taux de service qui vise à évaluer le taux de pièces livrées “à l'heure”. Cet indicateur devient source d'enjeu dans la mesure où il joue un rôle de plus en plus prégnant⁴⁹⁰ lors des re-contractualisations donneurs-d'ordres–fournisseurs. Corrélativement, les donneurs-d'ordres audient de façon de plus en plus détaillée leurs fournisseurs de manière à, non plus évaluer uniquement ce qui est produit, mais aussi la manière dont la production est menée. Afin d'évaluer cette dernière, des grilles d'audits standards sont mobilisés sur la base des formats élaborés par l'IAQG. Dans l'ensemble, cette grille évalue le fonctionnement logistique des fournisseurs en fonction de

⁴⁹⁰ Au sens de Valérie Boussard (2001a).

leur recours aux logiques et outils-méthode afférents aux MRP/MRP2⁴⁹¹ et au *Lean Manufacturing*. Puis, des ingénieurs de donneurs-d’ordres ou des consultants interviennent pour mettre en place ces outils-méthodes⁴⁹² et proposent aux employés des fournisseurs de suivre des formations APICS⁴⁹³ par exemple. En cela, indicateurs, contractualisation, grille standard d’évaluation, outils-méthodes, sont autant d’éléments qui s’imbriquent et participent à une mise en place conjointe, par les donneurs-d’ordres, de contraintes et de réponses standards. Plus largement, les professionnels de gestion construisent des discours qui mettent en exergue une idéologie gestionnaire et font émerger une figure du “bon” fournisseur qui recourt à ces “best practices”. Ces dernières viennent alors soutenir un déplacement des contraintes de production des donneurs-d’ordres vers leurs fournisseurs.

Pour Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell, l’aspect mimétique de la force isomorphique est appréhendé comme résultant d’une réponse standard à l’incertitude, néanmoins, il nous semble qu’ici il s’agisse moins de “ressembler à” que de “faire ressembler à”. L’aspect mimétique nous semble en partie reposer sur le postulat assez répandu chez les donneurs-d’ordres selon lequel la ressemblance faciliterait la coordination des flux de production. Les donneurs-d’ordres participent à la propagation de “bonnes pratiques” auprès de leurs fournisseurs, dans notre cas par l’intermédiaire de TechniGood qui est chargé d’implanter des outils-méthodes dits “standards” qui viennent en réponse, telles des normes, à des problèmes constitués à partir de grilles d’analyses⁴⁹⁴ des modes de fonctionnements des PME. Il s’agit là de faire correspondre les pratiques des PME à celles des donneurs-d’ordres par le biais d’outils-méthodes dont les logiques sont souvent présentées comme peu discutables puisque fondées sur une longue expérience, expérimentées par les principales entreprises, et validées par les spécialistes les plus divers.

⁴⁹¹ Rappelons que l’un des effets structurant du MRP2 réside dans le fait que pouvoir y recourir pleinement suppose que les autres entreprises d’une chaîne logistique doivent également l’adopter.

⁴⁹² Nous retrouvons là l’idée de James G. March selon laquelle des solutions sont en recherche de problèmes (1991), mais pour ce qui concerne notre objet d’étude, cette recherche doit moins au hasard qu’à une évolution d’ensembles cohérents d’outils-méthodes et d’argumentaires associés.

⁴⁹³ Notons le rôle important d’organismes tel l’APICS (The Association for Operations Management) qui a participé dès les années 60 à la propagation du MRP puis du MRP2 à l’aide de conférences, d’ouvrages et de certifications.

⁴⁹⁴ Ces grilles d’analyses sont le fruit du travail d’ingénieurs de donneurs-d’ordres dans le cadre de l’IAQG (International Aeronautical Quality Group). Notons que les grilles sont en même temps vecteurs d’analyses et réponses aux problèmes constitués, dans la mesure où, par exemple, va être évaluée la présence ou non du recours à telle ou telle méthode gestionnaire. Si, par exemple, il n’y a pas de PIC (Plan Industriel et Commercial : première phase de la logique MRP2) dans la PME, il sera considéré que la PME n’est pas au niveau et qu’il faut alors mettre en place une solution avancée de gestion de production par planification prévisionnelle comme celles qui reposent sur la logique MRP2.

Cette propension à considérer, revendiquer, ces outils-méthodes tels des “standards”, telle la norme à respecter, nous semble être liée à l’aspect normatif de la professionnalisation des acteurs. Nombre d’ingénieurs ou de managers ont désormais suivi des formations aux logiques MRP2 ou *Lean Manufacturing*. Il se constitue ainsi un savoir logisticien qui circule et se constitue au sein du triptyque manager–consultant–universitaire sur la base des principes gestionnaires de maîtrise, performance et rationalité (Boussard, 2008). Un vecteur fort de l’isomorphisation au sein des chaînes logistiques relève de l’aspect normatif lié à l’émergence d’un savoir logistique, et ce, notamment par le recrutement de jeunes ingénieurs. Le mouvement de “développement fournisseur” s’opère en concomitance à une évolution des professionnalités dans lesquelles l’activité de gestion devient prégnante, ce qui légitime d’autant plus le travail des professionnels de gestion et en fait une catégorie professionnelle qui nous semble de plus en plus hégémonique, notamment en ce qui concerne l’organisation des rapports clients-fournisseurs. Toutefois, il ne s’agit pas d’envisager cette catégorie comme homogène, car ici, il est bien aussi question d’une transformation, auprès des managers de PME, de normes professionnelles, de ce qu’être un professionnel de gestion veut dire, c’est-à-dire : savoir gérer des prévisionnels et de la planification.

La constitution de nouveaux “besoins” en compétences en matière de gestion de production provient, pour partie, d’une évolution des prescriptions des donneurs-d’ordres en tant que force coercitive. La (re)contractualisation entre client et fournisseur est un bon marqueur d’une incitation au recours à des démarches de “développement fournisseur”. Les fournisseurs ne sont plus seulement évalués en fonction du coût de pièces, de la qualité de production, et du respect des délais. Sont également prises en considération leurs compétences gestionnaires entendues comme moyens de répondre aux contraintes accrues des clients en ce qui concerne les coûts et les délais de production⁴⁹⁵.

D’une certaine manière, il s’établit un ordre symbolique dans lequel les donneurs-d’ordres génèrent (ou répercutent) des contraintes de production tout en prescrivant des méthodes gestionnaires dites “standards” pour y répondre. Il se développe alors une figure du “bon fournisseur” en tant que fournisseur qui livre à l’heure et qui propage la “bonne parole”,

⁴⁹⁵ Rappelons que le respect des délais est un facteur très présent, il est mesuré à l’aide d’un indicateur relativement prégnant (Boussard, 2001a) chez les acteurs des chaînes logistiques : le taux de service (calcul du taux de pièces livrées à l’heure selon une fenêtre de livraison déterminée par le client autour de la date de commande ferme, par exemple $-5j - +2j$). Le respect des critères édictés par chaque client dans son calcul des Taux de service est important pour les fournisseurs dans la mesure où son non-respect engendre des pénalités et qu’il devient un enjeu lors des re-contractualisations.

les « *bonnes pratiques* » gestionnaires, auprès des autres fournisseurs. C’est dans ce cadre qu’il est proposé aux fournisseurs de suivre une démarche de “développement fournisseur” participant d’une gestionnarisation du contrôle du travail d’organisation.

Ainsi, ce que nous avons observé relève tout particulièrement du pan normatif de l’isomorphisation. La question des normes est centrale, tant il s’agit, pour les donneurs-d’ordres, et plus particulièrement pour les chargés de “développement fournisseur”, d’insister sur ce qu’ils présentent comme un nécessaire travail de gestion, et de rendre significatives des manières de concevoir le travail de coordination de la production au sein des chaînes logistiques. Nous ajouterons que cette isomorphisation est poussée par ces acteurs, mais qu’elle n’a pas toujours pour seule destination les personnels des PME. Les chargés de “développement fournisseur” participent également à la propagation de cette conception du travail de coordination dans les rapports clients-fournisseurs auprès de leurs collègues au sein même des donneurs-d’ordres. Ce qui ne se fait pas sans conflits, car il s’agit bien là de reconfigurations des processus de gestion de l’activité des entreprises et ainsi de l’agencement, de l’imbrication, de services et de redéfinitions de professionnalités orientées vers une gestion des flux de production. L’aspect normatif de l’isomorphisation est donc plus large que les seules interventions auxquelles nous avons assisté. Au-delà de la seule propagation de méthodes gestionnaires par des démarches de “développement fournisseur”, il nous semble que ce sont les professionnels de la gestion logistique qui tendent à s’imposer sur d’autres professions. Tout du moins, dans la mesure où ils tendent à penser l’entreprise en termes de flux, ils tentent d’y conformer les différentes fonctions des entreprises en proposant leur conception de l’entreprise et des rapports inter-entreprises. Il s’agit là d’un sujet plus large que le nôtre mais qu’il nous semblait intéressant de pointer ; nous nous cantonnerons dans ce qui suit à approfondir la question de la “gestionnarisation” des PME.

2.4. Vers une “gestionnarisation” des PME : une histoire de “rationalisation” organisationnelle par les outils-méthodes

Dans le chapitre 6 nous évoquons ce qu’Olivier Torrès qualifie de « dénaturation » des PME (1997, 1998). Considérer la « dénaturation » des PME laisse sous-entendre qu’il y aurait une « nature » des PME. Une telle conception suppose un regard relativement statique et arrêté sur ce qu’est une PME. Un peu comme s’il n’existait que deux PME types : la PME classique qui renverrait à la « nature » de la PME, et la PME managériale à la PME

“dénaturée”. Mais ce stade de “dénaturé” ne serait-il pas un jour ce qui pourrait être considéré comme « nature » ? Puis, dire qu’il s’agit de PME managériale n’est-ce pas considérer plus particulièrement l’activité des managers, alors qu’il nous semble que désormais les attributs que cet auteur allouait aux PME managériales tendent à concerner l’ensemble des employés des PME ? Tout en prenant en compte les spécificités présentées par cet auteur (1998, p. 163)⁴⁹⁶, nous proposons de ne pas recourir à cette terminologie pour lui préférer un mouvement de “gestionnarisation” des PME caractérisé par une rationalisation des pratiques d’organisation.

Jusqu’ici, nous avons vu dans quel cadre les démarches de “développement fournisseur” prennent place et comment elles participent d’un mouvement d’isomorphisation organisationnelle au sein de chaînes logistiques, par des propositions d’équipement organisationnel des fournisseurs avec des outils-méthodes de gestion. Nous nous demandons alors : *quels traits isomorphiques, caractéristiques de ce mouvement, peut-on tracer au sein des chaînes logistiques aéronautiques ?*

Un corollaire à l’introduction des logiques MRP2 et *Lean Manufacturing* dans les PME réside dans ce que Torrès nomme la “dénaturation” des PME (Torrès, 1998). Plutôt que de parler de « nature » des PME, il nous semble plus rigoureux de faire référence à un mouvement de “rationalisation organisationnelle” tant il nous semble que l’idée de contrôle gestionnaire est au centre des transformations des PME du secteur aéronautique. A l’instar de Bouillon (2010) et Mayère (2010), nous appréhendons cette rationalisation comme le fait d’une optimisation de l’activité, par le biais d’une codification des pratiques, accompagnée d’un travail de justification des acteurs visant à mettre en exergue le caractère rationnel de leurs choix. Sur notre objet d’étude, elle nous semble engendrer et être engendrée :

- **Par un travail accru d’écritures gestionnaires.** Dire que les salariés ont de plus en plus recours à l’écrit, notamment lorsqu’ils ont à gérer des données numériques via des terminaux informatiques, est devenu monnaie courante. Il nous semble que s’ajoute à ce travail de lectures–écritures des données participant de la coordination de la production (via une dynamique de dé-contextualisation–re-contextualisation), un travail de mise en forme de données *sur* l’activité. Il s’agit, pour les employés des PME, d’une modification d’une partie de leur activité par l’ajout de charges gestionnaires. Ils n’ont plus seulement à produire de manière adéquate des pièces, et

⁴⁹⁶ Présentée dans le Tableau 5 p.224 du chapitre 6.

ce, le plus rapidement possible, ils doivent désormais mettre en écrit leur activité, afin d’en rendre compte, ou de manière à la rendre évaluable et comparable par l’intermédiaire d’indicateurs chiffrés.

- **Par une activité d’amélioration et de contrôle continu.** Ce travail d’écriture est à la fois un travail *sous* la règle dans la mesure où il fait désormais partie de l’activité des personnels (les acteurs participent à leur propre contrôle), et *sur* la règle lorsqu’il est question de modification de celle-ci, par exemple, par des inscriptions dans des outils-méthodes. Notons que l’écriture sur la règle fait de plus en plus partie de l’activité des acteurs, devant participer à des démarches d’amélioration continue. Dans les outils-méthodes dits de *Lean Manufacturing* il est courant que la réécriture des règles fasse partie du cadre prescrit par le biais des outils-méthodes eux-mêmes. En cela, ce sont moins les règles et les pratiques qui sont véhiculées, que l’encadrement de leur élaboration. Il s’agit plus d’une propagation des logiques, des rationalités, que de règles *stricto sensu*. L’exigence étant, pour les acteurs, de proposer des pistes d’optimisation, d’évolution, des règles qui cadrent l’activité. Il est ici question de codification, de formalisation et de procéduralisation de l’activité notamment par les inscriptions-prescriptions dans des outils-méthodes. Le contrôle est alors triple : sur l’activité, de l’activité, et sur les évolutions suite à la mise en place d’une modification de règles. Bien que les acteurs conservent toujours une marge de manœuvre par rapport aux prescriptions (Terssac, Bazet, & Rapp, 2007), les outils-méthodes de gestion participent d’un cadrage de l’activité selon un maillage plus ou moins fin. Ces outils-méthodes intègrent l’exigence pour leurs utilisateurs d’une évaluation de l’organisation telle qu’elle est décrite (dé-scripte). Description de l’organisation d’autant plus importante qu’elle participe à la détermination d’un espace de sanction⁴⁹⁷, et ainsi d’un espace au sein duquel les acteurs doivent se conformer ou tout du moins donner l’impression de se conformer. L’activité de contrôle de l’organisation et de son évolution devient de plus en plus significative dans les PME. Et cette activité en convoque une autre, celle de justification.
- **Par un travail de mise en visibilité de l’activité de gestion et du contrôle.** Il s’agit là de pratiques d’explicitation. Il est demandé aux acteurs de formaliser leurs

⁴⁹⁷ Au sens de Giddens (1984) : positive et/ou négative, par coercition et/ou persuasion, incitation (*inducement* en Anglais).

demandes afin que ces inscriptions opèrent telles des preuves. Ils doivent désormais argumenter leurs choix par un recours à des démarches se référant à la rationalité de ces méthodes, par le calcul et la démonstration. Il est également question d’une mise en visibilité du contrôle par une mise en exergue de tableaux, graphiques, d’indicateurs, d’utilisation de démarches d’amélioration continue, de gestion de flux de production...

- **Par un travail de planification de la production.** De par notre focale sur le travail logistique, nous considérons que ce point s’appuie sur les précédents, voire qu’il constitue un objectif du travail de “développement fournisseur”. Comme nous l’évoquions précédemment, les PME, constituées comme “maillons” des chaînes logistiques traversés par des flux de production (de données et de matières), sont de plus en plus sollicitées pour participer à des démarches de mimétisme en rapport aux modes de production prévisionnelle, de manière à répondre aux attentes des donneurs-d’ordres qui demandent à leurs fournisseurs 1) de livrer dans les délais des pièces dont les commandes fermes ont des horizons temporels de plus en plus restreints, et 2) de réduire leurs stocks. Face à la tension des flux de production, il est demandé aux PME de faire preuve de savoir-faire en termes de planification de la production, et ainsi de ne plus agir selon un mode réactif, mais plutôt anticipatif. Il s’agit là d’une recherche de pilotage plus globale de l’activité. Il nous a semblé, durant nos différentes visites de PME, qu’elles ont de plus en plus recours à des ingénieurs chargés d’organiser les flux de production⁴⁹⁸ en interne et en externe, et en cela qu’elles tendent à modifier les rationalités suivies dans l’entreprise, rationalités au cœur de la dynamique règles-pratiques. Par ailleurs, ce travail de planification n’est pas uniquement de l’ordre du prévisionnel, d’une gestion globale. Le travail du plan (Bazet, 2002), de son actualisation est une activité située et distribuée entre divers acteurs au sein d’un service, entre services et ateliers, et entre logisticiens d’entreprises participant à une même chaîne logistique (c’est en cela que l’*organisation* dépasse largement les frontières de l’*organisation*). Le travail de planification, d’organisation de la production est de plus en plus une activité déléguée des donneurs-d’ordres vers leurs fournisseurs, ce qui suppose, pour ces fournisseurs, de s’acculturer à des pratiques et langages gestionnaires qui permettent de répondre aux attentes des donneurs-d’ordres.

⁴⁹⁸ Nous avons à plusieurs reprises croisé des ingénieurs travaillant précédemment chez des donneurs-d’ordres, ou encore de jeunes ingénieurs issus d’école comme l’ENIT.

L’idée étant alors que les règles et pratiques de gestion de la production d’une entreprise à l’autre soient fondées sur de mêmes bases, et qu’en cela les entreprises aient comme forme commune ces référents gestionnaires.

Du fait de la « dislocation⁴⁹⁹ » des entreprises (Le Moëne, 2004), comme cause et résultat de l’extension du maillage logistique, se trouve posée de façon renouvelée dans l’industrie aéronautique (et sans doute bien plus largement), l’idée d’entreprise en forme de “maillon” de chaines. L’une des caractéristiques de telles “chaines” s’avère requérir un travail conséquent de coordination lié à l’interdépendance des “maillons”.

Le “développement fournisseur” tel que proposé par les donneurs-d’ordres et consultants vient équiper la rationalisation de ce travail de coordination et de prise en compte de ces interdépendances à travers un ensemble de méthodes et d’outils, auxquels est articulé un ensemble des discours de justification qui viennent ancrer ces changements prescrits dans une rationalité gestionnaire postulant des intérêts partagés.

Nous envisageons le “développement fournisseur” comme un mouvement qui participe d’une certaine isomorphisation en termes de pratiques de gestion de la production. La montée en puissance des contraintes de production imposées par les donneurs-d’ordres (spécification des processus à respecter ; diminution des délais de livraison couplée à des temps d’approvisionnement en matières premières longs...), qui interviennent également sur l’horizon temporel maîtrisable (données de commandes fermes/prévisionnelles) requiert de la part des PME fournisseurs le développement de compétences renouvelées. Ces compétences envisagées par les acteurs comme afférant à la gestion logistique sont de fait des compétences relevant fortement de la production d’informations pour soi et pour des autres absents, cadrée par les outils-méthodes, et des activités de communication pour la production de sens partagé et pour la résolution locale des contradictions laissées irrésolues au niveau global. Ainsi, par le “développement fournisseurs”, il est ici question, pour les donneurs-d’ordres, de mettre en place un contrôle plus global de la production à l’échelle des chaines logistiques dans leur ensemble. Et ce contrôle passe fondamentalement par la rationalisation des activités d’organisation, de production d’informations relatives à la planification et des activités de communication.

⁴⁹⁹ Au sens de fragmentation.

Ainsi, à travers l'instrumentation des PME par des outils et méthodes de gestion spécifiques, il nous semble qu'est mise en œuvre, par les donneurs-d'ordres une instrumentalisation d'un certain modèle de forme gestionnaire en tant que réponse à envisager, par les PME, au système de contraintes ainsi constitué. En cela, les donneurs-d'ordres fournissent à la fois la question et les modalités de réponse, de manière à ce que les gestionnaires des PME les envisagent de façon conforme au standard délivré et mettent en œuvre les formes organisationnelles jugées adéquates. L'instrumentalisation telle que développée par Andrew Feenberg (2004, pp. 191-220) se compose d'un mouvement entre deux aspects : l'instrumentalisation primaire et l'instrumentalisation secondaire. « Le premier, que j'appelle “l'instrumentalisation primaire”, rend compte de la *constitution fonctionnelle* des objets et des sujets techniques. Le second, “l'instrumentalisation secondaire”, s'attache à *l'actualisation* des objets et des sujets dans des réseaux et des dispositifs concrets » (*ibid.*, p. 193). A ce stade terminal de notre travail, nous préciserons seulement “l'instrumentalisation secondaire” qui correspond plus particulièrement à la re-contextualisation des objets techniques et nous permet de synthétiser nos propos. L'auteur distingue quatre moments :

- La *systémisation* qui renvoie à l'intégration, l'imbrication des objets techniques entre eux de manière à former des ensembles relativement cohérents. Ainsi, est développé tout un ensemble d'éléments (outils-méthodes, grilles d'évaluations IAQG, ouvrages théoriques, critères de contractualisation...) qui sont appuyés les uns sur les autres de sorte qu'ils constituent un réseaux d'actants qui sont « enrôlés »⁵⁰⁰ et qu'ils tendent à s'imposer aux ingénieurs des donneurs-d'ordres eux-mêmes⁵⁰¹ ainsi qu'aux managers et employés des PME fournisseurs et sous-traitantes. Comme le remarque Paul M. Leonardi (2008), les implantations d'outils-méthodes sont souvent accompagnés de discours sur l'inévitabilité : effets rhétoriques mettant en scène du déterminisme technologique.
- La *médiation* renvoie pour cet auteur aux médiations morales et esthétiques. Au-delà de la dimension esthétique des objets techniques qui ne nous intéresse guère ici, il est question d'investir ces objets de « valeurs morales » (Feenberg, 2004, p. 197). Nos

⁵⁰⁰ Au sens de Michel Callon (1986) comme implication, comme affectation d'un rôle, d'une tâche.

⁵⁰¹ Notons que dans le cas de PREVI, les deux consultants avaient eux-mêmes suivi une formation APICS sur le MRP2.

observations montrent comment des valeurs sont accolées aux outils-méthodes de gestion. Ainsi, ils sont présentés comme des garants d'une certaine amélioration, d'une compétitivité, d'une performance tout en en définissant les critères. Ces valeurs accolées aux outils-méthodes de gestion confèrent à ces derniers des « qualités secondaires »⁵⁰² qui participent de leur intégration dans les chaînes logistiques.

- La *vocation* fait référence à la transformation de l'acteur par ses actes, comme « l'ouvrier qui travaille le bois devient un charpentier » (*ibid.*, p. 198). Ainsi, cette idée rend compte de la rétroaction des outils sur leurs utilisateurs. Dans les démarches de “développement fournisseur”, il est donc bien question d'une instrumentalisation dans le sens où il s'agit, par l'introduction d'outils-méthodes de gestion, de participer à la transformation des professionalités en introduisant une “gestionnarisation” de l'activité. Au-delà des professionalités, il s'agit également d'allouer de nouvelles prérogatives aux PME fournisseurs. Ainsi, par la mise en œuvre d'outils-méthodes de gestion, les PME participent d'une modification de leur savoir-faire, de leur *vocation*. Il nous semble qu'un des effets du développement des chaînes logistiques réside dans une substitution aux entreprises relativement indépendantes et détentrices de savoir-faire particuliers (par exemple, une PME artisanale avec une *vocation* bien particulière), d'entreprises prises dans des rapports de dépendances accrues et plus ou moins provisoires entre les entreprises, placées sous l'égide de contrôles gestionnaires continus auxquels elles sont enjointes de participer.
- Enfin, l'*initiative* correspond à l'idée d'une compensation tactique en rapport aux positionnements relatifs des acteurs et entreprises inscrits dans les outils-méthodes. Cela peut-être vu telle une marge de manœuvre favorisant la co-adaptation de l'outil-méthode et de l'organisation, c'est ce sur quoi nous avons notamment mis l'accent dans ce travail de thèse.

⁵⁰² D'après cet auteur, les « qualités secondaires » sont les valeurs autres que celles strictement fonctionnelles de l'objet (*ibid.*, pp. 203–204).

Conclusion de chapitre

Dans ce chapitre, nous sommes tout d’abord revenu sur le changement organisationnel de manière à le préciser selon une dynamique “organisation en action” – “organisation en projet”. Ainsi nous avons insisté sur le caractère transformationnel de la réflexivité des acteurs, dans ce qu’elle permet la révision des pratiques à la lumière d’informations nouvelles les concernant. Nous avons envisagé cette réflexivité comme résultant du truchement des mises en proposition dans les scènes interactionnelles. Ceci nous a permis de préciser que le changement organisationnel s’opère par des projections organisationnelles, par la mise en regard d’une “organisation en action” et du modèle organisationnel inscrit dans les outils-méthodes à implanter. Nous avons considéré alors cette projection organisationnelle comme relevant d’une dynamique lectures – écritures entre les pratiques et les outils-méthodes. En effet, il nous semble que l’on peut appréhender les outils-méthodes tels des grilles de (re-)lectures des pratiques (en tant que “textes”) qui viennent en orienter la réinterprétation. Nous écrivions alors qu’il s’agissait de considérer la lecture de ce qui est inscrit dans l’outil-méthode comme résultant d’une intertextualité, d’une mise en lien entre différents textes que les acteurs mettent en regard, imbriquent, etc... Nous ajoutons qu’en parallèle à ce mouvement, il fallait tenir compte du travail d’inscription dans les outils-méthodes eux-mêmes, dans ce qu’il constitue un travail relevant d’un enjeu certain pour les acteurs. Enjeu certain, car il est question d’écriture d’architextes dans les outils-méthodes qui se constitueront comme autant de grilles de lectures de l’activité, et ainsi poseront une certaine mise en forme des pratiques des acteurs.

Sur cette base, nous avons reconsidéré notre approche structurationniste de façon à insister sur l’aspect dis-localisateur des scènes interactionnelles. Ainsi, en nous appuyant sur la théorie structurationniste d’Anthony Giddens, avons proposé de penser le changement organisationnel en cours dans les scènes interactionnelles en tenant compte des tensions qui s’y expriment. Nous avons expliqué que ces mises en tensions s’opéraient par des présentifications dans les scènes interactionnelles d’ailleurs, d’alors (Cooren & Robichaud, 2006) ou par le recours à des objets résultant d’autres scènes interactionnelles. Nous avons identifié que les acteurs ont recours à des présentifications, notamment afin de peser dans la scène interactionnelle. L’un des enjeux des scènes interactionnelles observées réside dans la constitution d’actants ayant pour dessein d’agir comme supports d’autorité dans la future “organisation en action”. Ce qui nous faisait dire que les scènes interactionnelles sont certes des lieux/moments de présentification, d’importation d’actants, mais qu’elles sont également

des lieux/moments dans lesquels il s'agit de constituer des entités qui participeront à de futures scènes interactionnelles. Dans ce cas précis il s'agit de constituer des éléments, par des imbrications d'éléments pré-existants, qui viendront cadrer l'activité des employés des PME. Il s'agit de (ré-)investir des formes⁵⁰³ de manière à les stabiliser et les rendre mobilisables dans d'autres scènes interactionnelles. L'enjeu principal, pour les acteurs, est alors de participer à la définition de ce qui compte dans cette stabilisation de manière à pouvoir proposer, disposer, voire s'opposer à ces propositions.

Dans un deuxième temps de ce chapitre, nous avons cherché à prendre une certaine distance par rapport à l'approche que nous avons conduite jusque-là. Plutôt que de considérer le travail de “développement fournisseur” comme le fait de co-adaptations toujours situées et de ce fait toujours différentes entre l'organisation et les outils-méthodes, nous appréhendons le mouvement de “développement fournisseur” comme participant d'un phénomène plus large d'isomorphisation organisationnelle. Nous avons expliqué alors que l'isomorphie ne s'effectue pas tant dans les pratiques situées des acteurs mais dans les logiques qui tendent à orienter les pratiques gestionnaires. En nous appuyant sur les travaux de Paul J. DiMaggio et de Walter W. Powell, nous avons précisé que cette isomorphisation pouvait s'analyser comme le fait de forces coercitives, mimétiques et normatives. Les forces en jeu tendent à participer à une reconfiguration des rapports clients-fournisseurs ainsi que des rapports inter-entreprises par le biais d'introduction de logiques gestionnaires, ici : le MRP2 et le *Lean Manufacturing*. Au final, il s'opère une “gestionnarisation” du fonctionnement des PME caractérisée par un travail accru d'écritures gestionnaires, une activité d'amélioration et de contrôle continuels, un travail de mise en visibilité de l'activité de gestion et du contrôle, et un travail de planification de la production basé sur la gestion par prévisionnels. “Gestionnarisation” qui participe en retour d'un mouvement de transformation des professionnalités dans la mesure où il s'agit, pour les acteurs, d'intégrer, dans la rationalisation de leurs actions, les nouveaux critères de rationalisation organisationnelle appuyés par des outils-méthodes de gestion comme supports de schèmes interprétatifs et actionnels.

⁵⁰³ Au sens de Laurent Thévenot (1986).

Conclusion générale



Nous voici parvenu au bout de notre écrit doctoral, mais pas au terme des nombreux questionnements ouverts par notre travail. Nous profiterons de ce dernier espace afin de revenir sur l'approche que nous avons conduite du "développement fournisseur" tout en précisant les limites ainsi que les perspectives de prolongements envisageables.

En premier lieu notre approche présente comment une question essentiellement abordée en sciences de gestion et éventuellement en sociologie des organisations peut-être travaillée en Sciences de l'Information et de la Communication avec des perspectives et contributions spécifiques. Nous avons, dans ce cadre, interrogé la manière dont des modèles gestionnaires, principalement initiés dans le monde de l'automobile, sont transposés dans les industries du milieu aéronautique. Notre travail tend à montrer que cette extension d'un standard de modèle gestionnaire soulève tout un ensemble d'enjeux identifiables au travers du questionnement au plus près du mode opératoire, du "comment", tel qu'il se donne à voir dans les interactions.

L'originalité de ce travail, mais aussi sans doute ce qui en fait la complexité et la possible difficulté d'accès, réside : 1) dans son objet d'étude peu courant dans notre champ disciplinaire, et 2) dans la convocation des Sciences pour l'Ingénieur de manière à pouvoir comprendre plus finement ce qui se joue dans les scènes interactionnelles que nous avons observées, de façon à spécifier ce que recouvre le travail de "développement fournisseur". Partant du projet visant à questionner les rapports clients-fournisseurs dans la production aéronautique, nous avons été progressivement conduit à envisager cette étude selon l'axe particulier du "développement fournisseur" en ce qu'il est apparu comme point d'observation privilégié en même tant que phénomène amplificateur d'un processus de rationalisation des relations et des formes organisationnelles.

Dans le cadre de cette conclusion, nous proposons, dans un premier temps, de revenir sur ce qui constitue les apports de notre travail. Dans un second temps, nous reviendrons plus précisément sur notre approche communicationnelle. Enfin nous présenterons ce que nous envisageons comme prolongements potentiels de ce travail.

1. Synthèse et contributions

Dans la première partie de notre travail, nous nous sommes particulièrement attaché à préciser les caractéristiques des chaînes logistiques (chapitre 1) ainsi que leurs évolutions au

fil du temps. Considérer la production d'aéronefs comme le fait de chaînes logistiques soulève des questions quant à la coordination des flux de production et à l'interdépendance des entreprises qui les composent. De telles questions sont plus communément posées en Sciences de Gestion et en Sciences pour l'Ingénieur. Nous nous sommes nourri d'apports de ces Sciences, non pour questionner ces coordinations, comme Isabelle Bazet a pu le faire dans sa thèse (2002) lorsqu'elle étudiait le travail du plan dans la production automobile, mais davantage pour comprendre ce qui se constitue comme autant de couples solution-problème dans les démarches de changements organisationnels. Selon cette perspective, nous avons alors entrepris une étude des transformations organisationnelles à l'œuvre à l'occasion d'interventions d'ingénieurs de donneurs-d'ordres mandatés, en l'occurrence, par l'association TechniGood⁵⁰⁴. Le principe de la démarche consiste en une évaluation des pratiques des PME fournisseurs pour préconiser des couples objectif-solution. Il est alors question d'équiper des PME fournisseurs en outils-méthodes de gestion.

Afin de saisir le changement organisationnel auquel concourent les démarches de "développement fournisseur", nous avons posé, dans le chapitre 2, les jalons d'une approche communicationnelle du "développement fournisseur" en questionnant ce en quoi il participe d'un processus de rationalisation organisationnelle. Prenant appui sur les travaux d'Anthony Giddens, nous avons porté un intérêt particulier aux règles et pratiques, tant la dynamique règles-pratiques permet d'envisager l'organisation à la fois comme un espace normé, régulé, et comme un processus. Ceci nous a conduit à penser dans une dualité ce qui cadre l'activité et sa réalisation. Suivant une perspective processuelle, nous avons proposé de saisir les mises en regard des règles et des pratiques, et leur (re-)travail par des processus communicationnels participant du changement organisationnel. En nous appuyant sur les ACO (Approches Communicationnelles des Organisations) telles que développées par Sylvie Bourdin, Jean-Luc Bouillon, et Catherine Loneux (2007), nous avons retenu de nous intéresser à l'activité communicationnelle située des acteurs, tout en prenant en compte sa dimension symbolique et le travail sur les processus de production qui en était l'objet, le cadre dans lequel et sur lequel échangeaient les personnels observés. Pour ce faire, nous avons mobilisé les travaux de François Cooren lorsqu'il caractérise l'activité communicationnelle par le biais de ce qui est « présentifié » (2010a ; 2006) dans les scènes interactionnelles. Nous avons ainsi spécifié notre question de recherche : *Comment, dans le cadre de l'activité de "développement*

⁵⁰⁴ Structure fédérative mise en place par des donneurs-d'ordres pour inciter les PME à évoluer en conformité avec leurs attentes.

fournisseur”, le changement organisationnel, sujet et vecteur de rationalisation, s’opère-t-il par des processus de communication ?

Pour mener à bien ce questionnement, nous avons investi la théorie de la structuration d’Anthony Giddens. Selon cette théorie les acteurs, par leurs actions, agissent sur un cadre qui en retour agit sur eux. Elle présente en cela l’intérêt de prêter une importance relativement équivalente à l’action et à la “structure” (ou ordre symbolique), de les envisager dans une dualité, et ainsi de saisir le processus de structuration sociale à l’aune de la réflexivité des acteurs. Si ce cadre théorique a constitué pour nous une base essentielle, nous avons dû interroger ce en quoi il retenait une acception limitée de la communication. Nous avons explicité et retravaillé la portée communicationnelle de cette théorie, tout en spécifiant dans quelle mesure la dualité du structurel permettait une lecture communicationnelle de notre objet d’étude. Nous avons alors précisé que nous appréhendons la communication comme un lieu/moment de co-construction de sens. En nous inspirant du travail de Daniel Bounoux (2001), nous avons vu que cette co-construction de sens s’opère par le biais d’une dynamique proposition-disposition par les acteurs. Par ailleurs, la communication comporte une agentivité sur ceux qui en sont parties prenantes. Ce même auteur écrit : « l’agir communicationnel ne met pas en relation le sujet avec l’objet (couple technique), mais le sujet avec le sujet (couple pragmatique). *C’est l’homme agissant sur (les représentations de) l’homme par le détour des signes* » (idem, p. 9). Ainsi, il est bien question, lorsque l’on parle de communication, d’actions des acteurs les uns sur les autres⁵⁰⁵. Nous avons proposé de réintroduire la dimension actionnelle de la communication dans la théorie structurationniste d’Anthony Giddens. La dynamique proposition-disposition, moteur du processus de co-construction de sens, est aussi une dynamique de transformation ; c’est par cette dynamique que les acteurs travaillent mutuellement leurs schèmes interprétatifs et par là-même agissent les uns sur les autres. En cela les processus communicationnels participent de l’expression

⁵⁰⁵ Notons toutefois que la communication peut s’établir par l’intermédiaire de « couples techniques » dans la mesure où, en tant que média, des outils-méthodes par exemple, peuvent être saisis tels des supports de schèmes interprétatifs et actionnels, tels des véhicules de signes. On peut saisir ces médias tels des propositions d’autrui absents. Précisons tout de même qu’ici “signe” est à entendre au sens de Charles S. Peirce, et que par conséquent, même si la communication est un espace agissant inter-acteurs, des traces peuvent faire signes et participer du processus de sens. Le signe n’est pas nécessairement émis par une personne, il peut émaner de divers actants. Notre pensée communicationnelle s’est en partie imprégnée de cette idée du signe de Charles S. Pierce, car cette conception permet de sortir du couple émetteur-récepteur et ainsi de considérer les scènes interactionnelles comme des lieux/moments dans lesquelles peuvent jouer, se constituer, tout un « *plenum* » d’actants.

d'un pouvoir et d'un travail de "conventionnalisation"⁵⁰⁶ par l'établissement de règles organisationnelles. Une telle perspective nous a permis de mettre en avant le caractère organisé et organisant de la communication, dans la mesure où elle est un cadre et un lieu/moment de transformations.

Dans le chapitre 4, nous avons prolongé cette approche en réintroduisant notamment la question de la matérialité et plus précisément celle des outils-méthodes de gestion qui ont un rôle central pour notre objet d'étude. En nous appuyant sur les travaux de Wanda J. Orlikowski (1992, 2000) nous avons précisé que les structures ne sont pas instanciées dans les outils-méthodes, mais qu'elles émergent de leurs mises en pratiques par les acteurs. Cependant, nous avons spécifié ce en quoi ils ne sont pas neutres : ce sont des médias qui portent en eux des schèmes interprétatifs et actionnels (Verbeek, 2006). Ceci nous conduit à relever qu'organisation et outils-méthodes entrent dans un processus de co-adaptation (Vinck, Rivera, et Penz, 2004). C'est cette co-adaptation en tant que participant de changements organisationnels qui est au centre de notre travail. Nous avons proposé de saisir cette co-adaptation par les médiations, les transformations à l'œuvre dans les scènes interactionnelles en élargissant la conception de l' "agency" d'Anthony Giddens aux actants (que nous différencions des acteurs notamment en ce qu'ils n'ont pas de compétences réflexives).

S'intéresser aux outils-méthodes en tant qu'actants dans les scènes interactionnelles nous permet de constituer leur travail (en tant qu'ils agissent et sur lesquels les acteurs et autres actants agissent) comme relevant d'enjeux particuliers dans la mesure où ce sont des véhicules de schèmes interprétatifs et actionnels. Plus particulièrement, ils participent à l'agencement des rapports de production en ce qu'ils s'avèrent être des distributeurs de ressources. Ceci nous a conduit à finaliser notre cadrage théorique en réintroduisant, dans la dualité du structurel, ces outils-méthodes en tant que modalités, ce qui nous permet de les penser comme parties prenantes de l'organisation du travail de "développement fournisseur".

Si dans la première partie nous avons précisé notre questionnement sur les rapports clients-fournisseurs par l'intermédiaire d'une approche communicationnelle du travail de "développement fournisseur", dans la seconde, nous avons étudié les médiations socio-techniques à l'œuvre dans ce travail de "développement fournisseur", qui participent de la rationalisation organisationnelle des PME. Nous avons débuté cette partie par le chapitre 5 qui

⁵⁰⁶ Par là nous entendons le processus par lequel les acteurs établissent des conventions dans un jeu collectif, conventions qui visent à cadrer les termes de l'activité concernée.

relate notre approche méthodologique et les différents marqueurs de ce qui se constitue comme notre terrain. Nous remarquons, dès lors, qu'une des limites de notre approche résidait dans le fait qu'analyser les scènes interactionnelles (plus particulièrement lorsqu'il ne s'agit pas d'une étude longitudinale) ne permettait pas d'appréhender tout ce qui n'est pas explicité dans ces scènes, comme certains rapports de pouvoir, ce qui est pris pour compte, intériorisé et non exprimé. De manière à pallier quelque peu cette limitation, et à défaut de pouvoir nous entretenir avec les employés de PME concernés, nous avons effectué des entretiens avec des consultants et des employés de donneurs-d'ordres, ainsi qu'une analyse du site internet de TechniGood. Ceci nous a permis d'obtenir des informations concernant le cadrage des rapports clients-fournisseurs et de situer des éléments de l'ordre symbolique qui cadre le travail de "développement fournisseur" sans qu'ils soient nécessairement "présentifiés". C'est en nous appuyant sur ces éléments que nous avons envisagé les pourtours du "développement fournisseur" comme un équipement organisationnel des PME en réponse à de nouvelles prescriptions (chapitre 6).

Dans le chapitre 6, nous avons précisé ce en quoi il était question de prescriptions de pratiques organisationnelles. Nous nous sommes référé aux travaux de Valérie Boussard (2008) de manière à saisir ces prescriptions, qui se caractérisent par des critères d'évaluation et des démarches fondées sur certains principes qu'elles instituent et reproduisent : maîtrise, rationalité, et performance. Tout en considérant avec Valérie Boussard que la constitution de savoirs gestionnaires est le fait d'une circulation entre managers, universitaires et consultants, nous avons insisté sur le fait que ces principes sont également incarnés dans et véhiculés par les outils-méthodes de gestion. Il est donc question de la propagation d'une idéologie gestionnaire par l'intermédiaire d'outils-méthodes dits standards et renvoyant aux « *bonnes pratiques* ». Nous avons expliqué alors qu'articulés selon ces principes, les méthodes et outils développés se réfèrent à des logiques productives bien spécifiques. Sur notre terrain, nous en avons identifié deux principales : le MRP/MRP2 et le *Lean Manufacturing*.

Si ces logiques sont importantes, c'est qu'elles nous semblent être au centre d'un processus d'isomorphisation organisationnelle engendrant des transformations organisationnelles chez les PME ; c'est ce que nous qualifions de "gestionnarisation" des PME en reprenant les travaux d'Olivier Torrès (1998). Nous avons clôturé ce chapitre en dressant la figure du "bon fournisseur" telle que dessinée par les donneurs-d'ordres, figure que vient appuyer la mise en marche de ces démarches. L'un des traits principaux de cette figure réside dans le respect des dates de livraison établies par le client : marqueur d'une

exigence accrue en matière de gestion de flux de production qui, si elle n'est pas satisfaite, vient justifier le recours aux démarches de “développement fournisseur”.

Le chapitre 7 se propose de rendre compte de nos observations de deux études de cas :

Dans le premier cas, il est question de l'intervention d'un ingénieur de BigBird et d'un ingénieur d'un autre grand client mandatés par TechniGood afin d'intervenir auprès d'une PME fournisseur : ChimIndus. Il est question de l'implantation de l'outil-méthode PREVI basé sur la logique MRP/MRP2. Ce cas nous a permis de mettre la focale sur la co-construction de sens dans la scène interactionnelle et ainsi de mettre en exergue les tensions qui s'expriment. Ainsi s'oppose une vision réticulaire des rapports clients-fournisseurs supportée par les managers de la PME, et une vision linéaire (arborescente) portée par l'ingénieur de BigBird et l'outil-méthode présenté. Plus profondément, ce sont directement les pratiques d'organisation de la production qui sont concernées. Alors que, dans le milieu de l'aéronautique, la production est généralement organisée en ateliers spécialisés par activités, l'outil-méthode est constitué autour d'un modèle d'organisation de la production linéaire, avec autant de chaînes de fabrication que de programmes d'aéronefs, selon une configuration classique dans le milieu automobile.

Nous avons interrogé la façon dont l'expression des tensions, perceptible dans ce qui avait été mis en proposition dans les scènes interactionnelles, participe d'une modification des perspectives des acteurs à travers le travail réciproque de leurs schèmes interprétatifs. Ainsi, par un mouvement réflexif, les acteurs ont tenté d'assimiler certaines propositions, ce qui participa de l'évolution des perspectives des uns et des autres : du consultant dans sa perception de l'organisation de la production des PME dans ce domaine d'activité, et des managers qui n'envisageaient pas une gestion à l'aide de prévisionnels. C'est par le truchement de ces propositions-dispositions-oppositions que les acteurs ont alimenté la co-adaptation outil-méthode – organisation.

Dans le second cas, il était question de l'implantation de l'outil-méthode 5S (intégré dans la “boîte à outils” *Lean Manufacturing*) par un ingénieur de BigBird, également mandaté par TechniGood, auprès de la PME Toutenun. En tentant d'identifier les différents actants présentifiés dans les scènes interactionnelles, nous avons mis en avant le fait que les propositions exprimées renvoyaient à quatre dimensions. La première relève d'invocations de nouveaux principes d'organisation. Elle est appuyée par une seconde qui renvoie à la constitution, par ventriloquie, d'un futur comme figure du progrès. La troisième rend compte de l'élaboration, de la présentation, d'un ordre relatif au cadre matériel de l'activité, ordre

énoncé comme nouveau principe d'agencement des ateliers. C'est le principe qui accompagne de prime abord la mise en œuvre du 5S. Finalement la quatrième dimension, celle qui nous semble la plus significative, réside dans la constitution d'actants : des tableaux statistiques et des indicateurs comme autant de sentinelles de la mise en visibilité gestionnaire. Il s'agit là, pour nous, d'un point important car il se trouve au cœur du processus de "gestionnarisation" des PME. Il est question d'établir des règles qui orientent l'activité et dont l'application est évaluée quantitativement par l'élaboration d'indicateurs particuliers. Un autre aspect concerne les transformations associées des acceptions de ce qu'est un "professionnel". L'observation qui a plus particulièrement suscité notre attention a été l'insistance du responsable de production à promouvoir le recours aux indicateurs comme supports de démonstration. Ce responsable suggérait aux employés de prendre appui sur des indicateurs, en suivant les logiques qui leur sont intégrées, afin de justifier leurs actions ou leurs plans d'actions. Ce faisant, nous assistons à la promotion d'une reconfiguration des pratiques d'organisation et ainsi de ce que signifie être un "professionnel". Produire des indicateurs et participer au travail de gestion devient également une composante du travail des employés des ateliers.

Il aurait ici été intéressant de prolonger nos observations de manière à assister à la mise en œuvre de cette méthode et non à ses seules prémisses, mais cela n'a pas été possible et nécessiterait une autre thèse. Pouvoir interroger les employés aurait été également intéressant dans l'optique d'une compréhension plus précise des tensions associées au déploiement de cet outil-méthode. Lors de l'étude de la mise en place du 5S, nous avons été confronté moins à la co-adaptation de l'outil-méthode et de l'organisation (qui survient possiblement par la suite), qu'à la façon dont les outils-méthodes et l' "organisation en projet" intervenaient tels des actants intermédiaires. Envisager l'outil-méthode en tant qu'objet intermédiaire (Vinck, 1999) a ceci d'intéressant que ceci aide à voir comment il offre « des prises » (Vinck, 2009, p. 59) aux acteurs et joue un rôle dans la constitution d'une "arène" au sein de laquelle s'expriment des tensions. Nous l'avons appréhendé :

- 1) dans ce qu'il participe à la liaison de scènes interactionnelles, à travers les préhensions-travaux d'inscriptions successifs qu'opèrent les acteurs lors du travail de projection organisationnelle (l' "organisation en projet" est alors un actant intermédiaire qui s'autonomise et qui est constitué par des imbrications d'actants, des expressions de tensions, dans diverses scènes interactionnelles),
- 2) dans ce qu'il participe à un mouvement réflexif mettant en dynamique "organisation en projet" – "organisation en action",

- 3) dans ce que son application fait partie d'une démarche de conventionnalisation, par le biais
- 4) d'instanciation de regroupements, de réunions donnant lieu à l'expression de tensions.

Nous avons conclu en marquant le fait que le travail de conventionnalisation qui s'opère en rapport avec la mise en place des règles organisationnelles laissait apparaître un espace de tensions, tensions certes en rapport avec les schèmes interprétatifs et actionnels autour desquels avait été constitué l'outil-méthode, mais également tensions en rapport avec le contexte plus général dans lequel ce travail de "développement fournisseur" prenait place. Cette idée de tension nous invitait alors à réinvestir le cadre théorique que nous avions posé de manière à pouvoir en rendre compte en cohérence avec le schéma de la dualité du structurel.

Nous serons plus long dans l'identification des principaux résultats du chapitre 8 car il rend compte de l'aboutissement de notre travail. Ce chapitre proposait, dans un premier temps, de prendre en considération les analyses du précédent chapitre de manière à rediscuter notre approche communicationnelle du changement organisationnel. Envisager le changement organisationnel à travers la dynamique "organisation en action" – "organisation en projet", comme nous le proposons, nous a permis d'envisager une étude processuelle de l'organisation du travail de "développement fournisseur". Et ceci, tout en prenant en considération à la fois l'organisation des ateliers par le biais des connaissances des acteurs sur leurs pratiques, connaissances qu'ils convoquent durant les scènes interactionnelles, sans pour autant perdre la dimension réifiée comme entité normée, régulée, de l'organisation par l'invocation de règles. En nous intéressant à cette dynamique, nous avons expliqué qu'elle était à envisager tel le fruit de médiations résultant de mises en lien, de mises en proposition dans les scènes interactionnelles. Nous avons alors pointé que l'un des éléments majeurs de cette dynamique résidait dans les compétences réflexives des acteurs, en ce qu'elles portent en elles un caractère transformationnel. En effet, suivant Anthony Giddens, nous considérons que la réflexivité renvoie à la capacité des acteurs à examiner et réviser leurs pratiques à la lumière d'informations nouvelles. Nous considérons la réflexivité comme tout à fait centrale dans le travail de projection organisationnelle qui s'opère par la mise en tension d'une "organisation en action" avec une "organisation en projet". Nous pensons que c'est par le jeu qui s'établit entre ce qui est mis en proposition par les acteurs/actants dans la scène interactionnelle, et cette compétence réflexive, que se co-construit du sens, et que les

perspectives des acteurs tendent à se transformer (c'est ce que le cas PREVI nous a tout particulièrement permis de montrer). C'est par exemple ce qu'on observe si l'on considère les outils-méthodes introduits telles des grilles de (re-)lecture des pratiques et des règles organisationnelles à l'œuvre dans les ateliers.

Par ailleurs, et cela nous semble tout aussi important, la réflexivité est en lien avec la rationalisation par les acteurs de leur action. Le cas 5S nous a plus particulièrement permis de questionner le lien entre rationalisation organisationnelle et rationalisation des acteurs. L'un des objectifs de la démarche 5S est d'établir un certain ordre dans l'agencement des ateliers et ainsi de cadrer et de standardiser la configuration matérielle des lieux de travail. Mais configurer l'agencement matériel, en établissant ce qui a le droit ou non d'être présent, puis, pour ce qui a le droit ou qui doit être là, d'en déterminer l'agencement, joue inévitablement sur les rappels en tant que moteur de la réflexivité. Ainsi, par l'agencement des ateliers, il est question d'une mise en ordre des sources de rappels, ce qui participe à une certaine mise en forme de la rationalisation des acteurs dans leur travail. Dit autrement, il nous semble que l'agencement des ateliers, dans le dessin des flux de production, dans l'affichage de tableaux d'indicateurs, dans la détermination des documents autorisés à guider l'action des personnels des ateliers, sont autant de repères, de sources de rappels potentiels qui participent de la rationalisation de l'action des acteurs dans les scènes interactionnelles⁵⁰⁷. En somme, les éléments participant de la rationalisation organisationnelle constituent un cadre dans lequel les acteurs agissent qui oriente la rationalisation des acteurs.

A cette dimension réflexive comme moteur du changement organisationnel, nous avons articulé une question d'ordre temporel et spatial. Saisir le changement organisationnel, c'est aussi interroger ce que nous avons appelé, en reprenant l'expression de Laurent Thévenot (1986), des ré-investissements de "formes". Nous évoquions précédemment le fait que l'environnement matériel de travail (outil-méthode, panneaux d'indicateurs, lignes de délimitation...) vise à orienter la rationalisation qu'ont les acteurs de leur action ; il convient alors de s'intéresser à l'activité de mise en ordre de ce cadrage matériel de l'activité, notamment par ce qu'il en est le support. Nous avons alors saisi cette mise en ordre du cadrage matériel de l'activité comme relevant d'un enjeu de stabilisation de "formes".

⁵⁰⁷ Sur ce point particulier, le lecteur intéressé pourrait se référer à certains travaux : (Grosjean, 2007 ; Grosjean et Bonneville, 2009 ; Mayère, Bazet, et Roux, à paraître ; Vacher, 2002).

“Formes” constituées comme autant d’actants en devenir, s’autonomisant, et de cadres potentiels de la future “organisation en action”.

Il est question pour les acteurs de ré-investir les “formes” proposées par des consultants et inscrites dans des outils-méthodes de gestion. Ré-investir en s’y opposant ou en en disposant, en les imbriquant à d’autres “formes”, en les trans-*formant*. Penser l’adaptation d’un outil-méthode, c’est considérer le dépassement des “formes” pré-existantes de manière à en produire d’autres à partir d’imbrications de ces “formes”. Ainsi, inscrire des règles dans des outils-méthodes, en modifier l’architexte, c’est constituer, ré-investir une “forme” de manière à la rendre mobilisable dans d’autres scènes interactionnelles.

Cette idée nous a mené au point suivant qui consistait à préciser le double mouvement de dis-localisation dans les scènes interactionnelles. Suivant l’idée de “présentification” (Cooren, 2010a, 2010b ; Cooren et Robichaud, 2006) nous avons envisagé ce qui était rendu présent dans les scènes interactionnelles. Dans les scènes interactionnelles, les acteurs dis-localisent dans le sens où ils importent dans celles-ci tout un « *plenum* » d’actants. Néanmoins, vu ce qui précède, nous pensons qu’il est également question d’exporter depuis la scènes interactionnelles vers ce qui se constituerait comme d’autres scènes interactionnelles. D’où l’enjeu⁵⁰⁸ central des inscriptions dans les « conteneurs d’entreposage » comme véhicule d’une scène interactionnelle vers d’autres scènes interactionnelles. Ainsi, les scènes interactionnelles que nous avons observées sont à saisir tels des lieux de “dislocation distribuée”, à la fois par ce qui y participe et par ce que ce qui en est projeté vers d’autres scènes interactionnelles. Au final, le travail de “développement fournisseur” s’effectue par des imbrications de logiques, de schèmes actionnels, de pratiques... caractérisées par des inscriptions “dis-localisées” et “dis-localisantes” dans des outils-méthodes de gestion. Par ces procédés de dis-localisation dans les scènes interactionnelles, les acteurs produisent des effets de symétrie et d’asymétrie. Ainsi, comme nous l’écrivions plus tôt, inscrire des règles dans des outils-méthodes de gestion ayant pour dessein de cadrer l’activité d’acteurs *c’est*

⁵⁰⁸ Enjeu central, mais différent selon les acteurs. Pour les personnels de PME, il est question d’adapter l’outil-méthode à leurs pratiques et règles organisationnelles, et en cela d’une (re)lecture de leurs pratiques tout en projetant le fruit de cette (re-)lecture par des inscriptions dans l’outil-méthode. Pour le(s) Consultant(s), il s’agit de promouvoir des outils-méthodes et d’en propager les logiques constitutives. Dans le cas de PREVI, nous avons également remarqué la volonté d’un responsable de TechniGood de mettre au point un outil-méthode potentiellement implantable dans d’autres PME ayant la même activité que ChimIndus. Et pour finir, dans le cas du 5S, l’enjeu pour le Responsable de Production se constitue dans la modification des pratiques et règles organisationnelles autour d’une mise en œuvre, par les ouvriers et les responsables d’ateliers, de pratiques gestionnaires recourant au calcul, à la démonstration mathématique et s’inscrivant dans une démarche d’amélioration continue.

engendrer des effets de recomposition ou de maintien de rapports de production par la propagation d'outils-méthodes empreints de modèles organisationnels, et en cela, de distribution de rôles, de vocations⁵⁰⁹, aux entreprises et/ou aux acteurs, couplée à une reconception de l'espace et du temps dans lequel les entreprises et/ou les acteurs co-agissent.

La seconde partie de ce chapitre rend compte d'une certaine prise de distance vis à vis des scènes interactionnelles dans lesquelles nous avons étudié les médiations socio-techniques participant de changements organisationnels. Nous avons proposé de moins nous intéresser au travail de "développement fournisseur", comme vecteur de co-adaptation organisation/outil-méthode, qu'au mouvement plus général d'isomorphisation auquel le "développement fournisseur" participe. Notre premier propos consistait à mettre en avant le fait que, en raison de l'« *interpretative flexibility* » qu'opèrent les acteurs à l'égard des outils-méthodes, il n'était pas envisageable de considérer deux entreprises comme identiques, voire que les pratiques des outils-méthodes soient strictement les mêmes. Néanmoins, nous avons identifié une dynamique par laquelle les logiques productives MRP/MRP2 et *Lean Manufacturing* tendent à se propager. Ce qu'introduisent ces logiques auprès des PME, que cela soit par des outils-méthodes de gestion (PREVI, 5S, ou autres) et/ou par des *formations* (universitaires, certifiantes comme celles proposées par l'APICS...), ce sont des manières d'appréhender la gestion de production à travers des schèmes interprétatifs et actionnels. Nous avons prolongé cette idée en reprenant les travaux de Paul J. DiMaggio et de Walter W. Powell (1983) de façon à expliquer que cette isomorphisation s'opérait par le biais de forces coercitives, mimétiques et normatives. Ajoutons qu'il s'agit d'une division analytique dans la mesure où divers éléments participant de cette isomorphisation s'imbriquent les uns aux autres (critères lors de contractualisations entre clients et fournisseurs, grilles d'évaluation IAQG, élaboration d'une figure du "bon fournisseur", logiques productives, formations, outils-méthodes, indicateurs tel le taux de service...) et que ce sont ces imbrications qui donnent une certaine ampleur à cette isomorphisation. A travers ce mouvement, il est question de définir la "bonne" manière de conduire la gestion de production dans les rapports inter-organisationnels. C'est une conception de ce qui est à l'œuvre qui est ainsi pré-formatée : il s'agit de penser la gestion de production entre des entreprises comme autant de "maillons" d'une chaîne logistique. "Maillons" dont la particularité résiderait dans leur capacité à

⁵⁰⁹ Au sens d'Andrew Feenberg : la *vocation* fait référence à la transformation de l'acteur par ses actes (2004, p. 198). En somme, l'idée réside ici dans la rétroaction des outils-méthodes sur leurs utilisateurs. En cela, les outils-méthodes portent en eux, à travers des schèmes interprétatifs et actionnels, une certaine vision de l'utilisateur, ou de l'entreprise qui y a recours.

s'interconnecter, et pour cela à recourir à des méthodes de gestion de la production compatibles, voire identiques. Il nous semble alors que le pan normatif (celui que notre approche nous permet d'approcher) se caractérise par ce que nous qualifions de "gestionnarisation" des PME.

En réponse à ce que présente Olivier Torrès (1998) lorsqu'il évoque la « dénaturation » des PME en tant que passage de ce que serait une « PME classique » à une « PME managériale », nous avons proposé de reconsidérer cette évolution en termes de "gestionnarisation". Ce, pour deux raisons ; la première concerne le terme de « dénaturation » qui est difficilement soutenable, puisqu'il postule d'une "nature" des PME⁵¹⁰ ; également parce que ce que l'auteur caractérisait comme « PME managériale » renvoyait à des modifications de modes de pilotage des PME. Or ce que nous observons ne concerne pas les seuls managers mais l'ensemble de leur personnel. Ce que nous qualifions donc de "gestionnarisation" des PME est cette *transformation*, cette rationalisation organisationnelle, à laquelle le travail de "développement fournisseur" participe par leur équipement en outils-méthodes de gestion de production contribuant à la modification de la *vocation* (au sens de Feenberg, 2004) même des personnels des PME. Nous avons proposé de décrire ce processus comme la mise en œuvre : d'un travail accru d'écriture gestionnaires, d'une activité d'amélioration et de contrôle continuels, d'un travail de mise en visibilité de cette activité de gestion et de contrôle, et pour finir d'un travail de planification de la production de manière à pouvoir s'intégrer tel un "maillon" dans des rapports clients-fournisseurs conçus par les donneurs-d'ordres comme prenant la forme de chaînes logistiques. Ce qui n'est pas sans effet en termes de tensions et d'interdépendances des acteurs dans la gestion inter-organisationnelle de la production.

Dans la veine de la thèse d'Isabelle Bazet sur le travail communicationnel du plan dans l'industrie automobile (2008 ; Bazet et al., 2008 ; Bazet et Terssac, 2001), il serait particulièrement intéressant de prolonger notre écrit par une étude du travail de coordination, d'approcher au plus près cette activité de co-production inter-organisationnel selon une étude ethnométhodologique. Etude dans laquelle il serait bon de croiser : 1) à la fois les apports du groupe Langage et Travail — non mobilisés ici —, notamment dans ce qu'ils permettent de resserrer le lien, ou tout du moins de reposer la question du lien, entre communication et

⁵¹⁰ Même si ce que propose l'auteur a l'intérêt majeur de cristalliser des catégories permettant de penser ce mouvement.

action, 2) les apports des *workplace studies*, de l'action située (Suchman, 1994) et de la cognition distribuée (Hutchins, 1994 ; Brassac, 2001, 2004), 3) les travaux sur la communication organisante — comme ceux de François Cooren, de Sylvie Grosjean (Bonneville et Grosjean, 2006, 2007 ; Grosjean, 2007 ; Grosjean et Bonneville, 2009) —, sans oublier, 4) ceux sur les technologies que nous avons en partie mobilisés ici.

2. Pour une approche communicationnelle comme clef de lecture

Nous souhaitons re-préciser ici notre inscription disciplinaire et revenir sur les pourtours de notre approche communicationnelle.

2.1. La question de la préhension des objets d'études

La question des technologies étendue aux méthodes organisationnelles nous semble tout à fait centrale dans le contexte actuel, tant il apparaît que l'équipement en outils-méthodes de gestion des entreprises participe d'une mise en forme des cadres de l'activité. Il s'agit, au final également d'un équipement des scènes interactionnelles, des situations de communication, de coordination. Nous espérons que notre travail aura permis de convaincre le lecteur de la nécessité de se rapprocher d'autres disciplines, non pour s'y fondre, mais pour en tirer des enseignements mutuels dans ce que nous pouvons partager des objets d'étude. Le co-encadrement de notre travail s'est avéré une expérience intrigante, exigeante en termes de clarifications du positionnement de la recherche, mais il s'est surtout révélé un cadre particulièrement pertinent et primordial dans la compréhension (mais aussi dans la constitution) d'un objet d'étude à la fois complexe et encore peu abordé dans notre champ disciplinaire. Lorsque l'on s'intéresse aux blogs ou à la télévision, il paraît évident que comprendre le fonctionnement de ces "Médias" est un prérequis pour conduire une approche communicationnelle. Cette exigence de compréhension est tout aussi présente pour les outils-méthodes de gestion considérés ici en tant que média. Comment appréhender les modèles souvent implicites sur lesquels sont basés les outils-méthodes sans une connaissance minimale de ceux-ci ? Comment cerner ce qu'en font les acteurs si on ne peut percevoir ce dont il est question ? Il n'est pas ici question de chercher à recourir à des disciplines différentes de manière équivalente, mais de s'ouvrir aux apports de ces Sciences tout en tentant d'en comprendre les contextes de production.

Pour autant, il nous semble qu'il ne faut pas voir ici une marque d'in-disciplinarité, mais un appel à l'ouverture de ce qui reste parfois une "boîte un peu trop noire" pour une partie des

chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication. Ouvrir les technologies, s'interroger sur leurs schèmes interprétatifs et actionnels, saisir le travail de leur architecture nous semble désormais incontournable pour celui qui s'intéresse à l'activité, et aux tensions organisation – outils-méthodes. Ainsi, plus qu'une in-disciplinarité, nous pensons qu'il est intéressant de s'ouvrir à des disciplines encore peu connues de la nôtre. Certes, les Sciences de l'Information et de la Communication se sont bâties au croisement de disciplines — ici nous pensons notamment à la linguistique, la sémiotique, la cybernétique, la sociologie pour ne citer qu'elles —, mais nous pensons qu'en matière de communication organisationnelle, il serait enrichissant pour certains d'entre nous de proposer d'autres croisements, comme ceux que l'on peut tisser avec les Sciences pour l'Ingénieur et les Sciences de Gestion (comme nous l'avons proposé), les Sciences de l'Informatique (nous pensons ici au travail de thèse de Philippe Viguié (2010 ; Viguié, Zaraté, et Soubie, 2008) et de Philippe Marrast (en cours)), ou encore avec les Sciences Cognitives (notamment comme le fait Marie Bénéjean lorsqu'elle étudie les rapports pilotes-contrôleurs (thèse en cours), ou Marine Gout lorsqu'elle s'intéresse à l'agentivité des artefacts dans les processus de médiations socio-techniques en questionnant l'idée de "prothétisation" (2011)). Il est certain que les perspectives finales tenues au sein de ces autres disciplines ne sont *a priori* pas les mêmes que les nôtres : il n'est pas de coutume en SIC de s'inscrire dans des démarches interventionnistes ou à visées prescriptives comme le font souvent les auteurs dans certaines de ces disciplines. Néanmoins, ouvrir la discussion sur des objets d'études pouvant être similaires ne signifie pas pour autant que les questions de recherche soient les mêmes. Ainsi, dans ce travail, nous nous sommes particulièrement attaché à l'étude des *médiations socio-techniques dans les scènes interactionnelles participant d'un mouvement de changement organisationnel*.

2.2. Une approche communicationnelle pour l'étude de la rationalisation organisationnelle

Suivant cette perspective, nous avons développé une approche communicationnelle basée sur la théorie structurationniste d'Anthony Giddens. Nous avons pris appui sur une étude de situations de communication, que nous nommons scènes interactionnelles de manière à insister sur le caractère inter-agissant des acteurs et actants présents et/ou « présentifiés ». Ce faisant, nous nous sommes intéressé à la dynamique des échanges à travers le jeu de mise en proposition – disposition – opposition. Scènes interactionnelles saisissables, telles que prises dans un mouvement de "développement fournisseur" et dans ce qu'elles concourent de changements organisationnels ; pour ce faire nous avons participé à et conduit des entretiens

auprès de consultants, de managers de PME, et de chargés de “développement fournisseur”. Conduire une approche communicationnelle comme nous l’avons travaillée, c’est tenter d’analyser ce qui s’échange dans les scènes interactionnelles, ce qui y est dis-localisé, ce qui est véhiculé et par quel véhicule, ce qui participe de l’ordre symbolique... Ceci suppose de pouvoir disposer de connaissances sur au moins une partie de ces éléments dis-localisés (à la fois ce qui est invoqué par les acteurs et les logiques inscrites dans les outils-méthodes), qui viennent « hanter », cadrer, les scènes interactionnelles, de manière à diminuer le plus possible les effets de projections, de suppositions, interprétatives. En suivant la proposition d’Anthony Giddens, nous avons tenté d’étudier le changement organisationnel dans sa structuration, son *organisation*, par une mise en regard des dimensions communicationnelles identifiées dans les « approches communicationnelles des organisations » (Bouillon et al., 2007). Ainsi, nous avons envisagé l’*organisation* du travail de “développement fournisseur” dans sa *dimension située*, en ce qu’il est question de *processus* de production et de communication, ainsi que dans sa *dimension symbolique*. Il nous a semblé que la dualité du structurel permettait de saisir ces trois dimensions communicationnelles tout en les précisant et les envisageant dans une dynamique.

Ayant recouru en partie à ce que propose François Cooren dans sa théorisation de la communication organisationnelle, nous avons saisi l’idée de « présentification » comme outil d’analyse dans la mesure où nous tentions de repérer ce qui venait jouer en tant qu’actant dans les scènes interactionnelles, pour préciser la dynamique communicationnelle de transformation organisationnelle. Cette approche a l’intérêt de prendre en considération des éléments bien distincts, des outils-méthodes, des principes gestionnaires, des pratiques, des objets en tout genre. Mais cette méthode a aussi une limite. En effet, vouloir saisir ce qui est présent et/ou « présentifié » dans les scènes interactionnelles renvoie à une volonté d’identifier ce qui agit, ou ce qui est mis pour agir. Toutefois, au-delà de ce qui est présent physiquement sur le lieu d’observation, et de ce qui est exprimé verbalement ou physiquement par les acteurs, il est difficile d’entrevoir ce qui fait agir les acteurs et qui participe tout autant de cette dynamique. Il nous semble que les acteurs s’expriment rarement sur leurs motifs, leurs raisons d’agir, sur le sens qu’ils donnent à leurs expériences, ou sur ce qu’ils considèrent comme partagé et qu’ils n’estiment pas devoir ou pouvoir évoquer (comme certains jeux de pouvoir par exemple). A défaut de pouvoir mener des entretiens auprès de tous les acteurs, le chercheur demeure relativement aveugle sur ces aspects. Encore une fois, la focale qui s’est constituée durant notre travail en tant qu’intersection de matériaux et

d'approches théoriques et méthodologiques nous a conduit à nous intéresser moins aux effets de la rationalisation sur les processus communicationnels qu'aux processus communicationnels participant de cette rationalisation.

Nous avons appréhendé le changement organisationnel en tentant de ne pas restreindre notre approche à une étude communicationnelle de l'*organisation*. Nous avons plutôt essayé de nous inscrire dans une étude communicationnelle de l'organisation en tant qu'effet et processus (selon l'expression de Consuelo Vásquez et Lissette Marroquín (2008)). Suivant ce dessein, nous avons tenté au travers d'une approche communicationnelle de réintégrer la question des pratiques et règles organisationnelles comme objets du changement organisationnel. Il nous semble que s'intéresser conjointement aux pratiques et aux règles permet d'envisager la dynamique entre le processus d'*organisation* et l'organisation en tant qu'entité normée, c'est à dire en tant que cadre et objet d'*organisation*.

Nous avons insisté sur le fait que dans les scènes interactionnelles que nous observions, il était avant tout question de discuter et d'établir des règles de contrôle de l'activité. Il s'agit bien, par ce qui s'organise dans les scènes interactionnelles, d'établir un nouveau cadre, une nouvelle "colonne vertébrale"⁵¹¹, de l'organisation par une co-adaptation avec l'outil-méthode. Le travail de "développement fournisseur" est évidemment un processus particulier d'inscription, de stabilisation, de travail sur les règles organisationnelles. Mais il nous semble que, plus généralement, appréhender ensemble les pratiques et règles productives, les pratiques et règles communicationnelles, et les pratiques et règles organisationnelles peut être un moyen d'articuler *organisation* et organisation. Et de ce fait, un moyen d'éclairer les dynamiques sociales constitutives / constituées au sein des organisations.

Considérant l'*organisation* comme processus de structuration, nous avons adapté le cadre d'analyse relatif à la dualité du structurel d'Anthony Giddens de manière à spécifier sur cette base une grille d'analyse du travail de "développement fournisseur". Wanda J. Orlikowski (1992, 1996, 2000) avait déjà fait un premier pas dans ce sens ; notre travail en atteste puisque nous nous appuyons amplement sur les contributions de cette auteure. Néanmoins la dimension organisationnelle est moins présente dans ses travaux, leur focale est davantage

⁵¹¹ Nous balançons l'idée de cadre avec celle de "colonne vertébrale" dans la mesure où un cadre pourrait être interprété comme un espace délimité d'action, là où l'idée de "colonne vertébrale" renverrait à des règles comme support de l'action. Nous rejoignons en cela l'idée d'Anthony Giddens d'envisager les ressources et règles comme habilitantes et contraignantes.

centrée sur les pratiques en rapport avec des artefacts ou des outils-méthodes. Reprenant la dualité du structurel et après avoir précisé l'activité de conventionnalisation, nous avons approfondi la dimension communicationnelle, puis traité la question des outils-méthodes (et ainsi reposé la question de l'importance des supports d'inscription). Sur la base de notre terrain, nous avons questionné les processus de dis-localisation à l'œuvre, ainsi que les tensions inhérentes à l'activité communicationnelle dans laquelle prend place une dynamique de proposition-disposition voire d'opposition. Finalement, nous espérons avoir fourni une grille d'analyse adaptée à une étude communicationnelle du changement organisationnel dans un contexte d'équipement des organisations en outils-méthodes de gestion.

3. Prolongements

Nous souhaitons émettre quelques pistes qui pourraient venir prolonger ce travail. Nous pensons à des perspectives qui concernent l'évolution étudiée, le recours à d'autres cadres d'analyse, ainsi que des prolongements en rapport avec des questions méthodologiques :

- Nous expliquions que nous ne savons pas ce que cette implantation aura participé à faire évoluer en termes de pratiques, puisque ce que nous observons réside davantage dans la projection, dans le dessin de l'activité, plutôt que l'activité elle-même, que les « *technologies-in-practice* » de Wanda J. Orlikowski. Il s'agirait, pour ce faire de pouvoir s'assurer l'entrée sur un terrain permettant la conduite d'une étude plus longitudinale. Ce qui permettrait de compléter la dynamique communication – rationalisation dans le sens où nous avons plus particulièrement rendu compte du processus de rationalisation comme travail d'organisation relevant de scènes interactionnelles spécifiques. Il serait intéressant de mettre ceci en lien avec la mise en pratique de cette rationalisation et les évolutions de l'activité communicationnelle dans les tâches productives ainsi rationalisées.
- En termes de méthode, l'analyse renouvelée des scènes interactionnelles par la mise en œuvre de dispositifs audiovisuels d'enregistrement nous semble désormais matériellement plus aisée et tout à fait intéressante dans ce qu'elle permet d'aller au-delà de la dimension langagière des scènes interactionnelles. Nous pensons ici aux travaux de François Cooren et de Consuelo Vásquez (Meunier et Vásquez, 2008 ; Vásquez Donoso, 2009) qui s'appuient sur des enregistrements vidéos, ou encore à ceux de Marcela Patrascu (2011) qui visent à dépasser une sociologie des usages qui se limiterait à une étude des pratiques par de simples entretiens. Suivre ces pistes nous

permettrait d'approfondir ce qui concerne l'étude de l'organisation et la manière dont la matérialité interagit dans ce processus organisé-organisant.

- Sur la base des travaux de Pierre Delcambre (1994) et du groupe Langage et Travail (Borzeix et Fraenkel, 2001), une piste d'approfondissements de notre travail pourrait aller de pair avec le premier point concernant les « *technologies-in-practice* ». Plutôt que de reproduire ce qui a déjà été mené dans des recherches antérieures sur les activités de travail, il s'agirait de porter le questionnement sur ce nouveau registre de l'activité au travail, par lequel les personnels doivent s'engager dans une réflexivité équipée de tout un ensemble d'écrits et de règles qu'il s'agirait de caractériser plus finement.
- Un autre prolongement pourrait consister en un voyage exploratoire et conceptuel sur ce qui se fait, en rapport à nos objets d'étude et de recherche, dans d'autres pays. Nous pensons là particulièrement au Japon en tant que pays du *Toyota Production System*. Au vu de l'abondante littérature professionnelle ou de recherche en Sciences pour l'Ingénieur et de Gestion sur le JIT, et face à la faible représentation de ce qui se fait au Japon dans notre domaine de recherche : 1) on peut se poser la question première de savoir si un champ similaire de recherche s'y est constitué, notamment sur les questions afférentes au *Lean Manufacturing*, puis 2) si tel était le cas, quels en seraient les apports tant empiriques qu'au plan des cadres d'analyse communicationnels de telles évolutions.
- Pour finir, la piste de la sociogénétique des textes (Huët, 2010 ; Huët et Jolivet, 2011) nous semble intéressante dans ce qu'elle « part d'un "après-coup", dans une perspective historienne, elle se plonge dans ces textes devenus archives. Il ne s'agit plus d'assister à une construction mais de reconstruire un processus : nous ne sommes plus dans le présent ; mais dans la recherche du passé, pour ensuite déployer le présent actuel. Dès lors, analyses et déductions viennent pallier l'absence de confrontation du chercheur aux interactions » (Huët et Jolivet, 2011, p. 38). De la même manière, il nous semble qu'une sociogénétique des outils-méthodes dans la lignée de ce que nous avons esquissé ici pourrait relever d'un certain intérêt. Envisager les outils-méthodes comme véhicules de normes participant de transformations organisationnelles et faisant l'objet de ré-investissements, c'est poser la question de l'imbrication des formes dans le temps. Partant d'une scène interactionnelle, il s'agit de procéder à une

filature des imbrications inscrites dans les outils-méthodes, de manière à en saisir les enjeux. Nous pensons qu'étudier les outils-méthodes, notamment à travers leur architecture (Jeanneret, 2007), permet de les appréhender comme les fruits d'imbrications qui donnent à voir les ré-investissements de logiques opérés par les acteurs, et ainsi de percevoir certains schèmes interprétatifs inscrits dans ces outils-méthodes de manière à mieux comprendre ce qui se joue dans les scènes interactionnelles. D'une certaine manière, il s'agit d'explorer plus avant ce qui agit dans celles-ci. Il est question de filer les imbrications non nécessairement explicitées dans les scènes interactionnelles et ainsi de repérer des imbrications passées et/ou distantes qui jouent dans ce qui est observé sans pour autant y être discursivement mentionnées. C'est identifier des imbrications d'ailleurs et d'alors qui opèrent une certaine *agentivité souterraine* dans l'ici et le maintenant.

Pour parachever cet écrit doctoral, nous dirons que nous sommes parti avec une aversion assez prononcée du monde de l'entreprise, voire de l'organisation au sens courant du terme, pour au final y trouver un certain engouement en termes de recherche. Au cours du Master 2, nous nous sommes redirigé progressivement vers le monde de l'organisation en découvrant les contributions des approches communicationnelles des organisations ; il s'agissait désormais de nous intéresser aux interactions inter-acteurs/actants en tant qu'effets et processus organisationnels. Cette perspective nous semble particulièrement riche dans ce qu'elle permet de concilier l'étude de l'activité *in situ* (dans ses aspects matériels et symboliques) en articulation avec une problématique d'ensemble sur la rationalisation des activités communicationnelles et organisationnelles. Suivant cette perspective, notre contribution tient dans la proposition d'*une étude des médiations sociotechniques à l'œuvre dans les scènes interactionnelles au cours desquelles, et par lesquelles, s'opère un travail de "développement fournisseur" visant à impulser des transformations organisationnelles*. Ces transformations concernent plus particulièrement les pratiques et règles organisationnelles, et se caractérisent par ce que nous avons proposé de qualifier en termes de "gestionnarisation" des PME.

Bibliographie



- Abrahamson Eric, Fairchild Gregory**, (1999), Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes., *Administrative Science Quarterly*, n°4(44), pp.708-740.
- Agostinelli Serge**, (2009), Comment penser la médiation inscrite dans les outils et leurs dispositifs ?, *Distances et savoirs*, n°3(7), pp.355-367.
- Akrich Madeleine**, (1987), Comment décrire les objets techniques, *Techniques et culture*, (9), pp.49-64.
- Akrich Madeleine**, (1991), L'analyse socio-technique, in : Vinck Dominique (dir.), *La gestion de la recherche*, De Boeck, Bruxelles, pp.339-353.
- Akrich Madeleine**, (1992), The De-Description of Technical Objects, in : Bijker Wiebe E., Law John (dir.), *Shaping Technology / Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, MIT Press, Cambridge, pp.205-224.
- Alsène Eric**, (1994), L'intégration informatique de l'entreprise et la transformation de l'organisation, *Revue Internationale du Travail*, n°5-6(133), pp.719-739.
- Alter Norbert**, (2003), Mouvement et dyschronies dans les organisations, *L'Année sociologique*, n°2(53), pp.489-514.
- Alvesson Mats, Deetz Stanley**, (1996), Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies, in : Clegg Stewart R., Hardy Cynthia (dir.), *Studying Organization: Theory & Method*, Sage Publications, London, pp.185-211.
- Alvesson Mats, Kärreman Dan**, (2000), Taking the Linguistic Turn in Organizational Research, *The Journal of Applied Behavioral Science*, n°2(36), pp.136 -158.
- Amans Pascale, Ayed-Zambaa Fredj, Descargues Robert, Loup Stéphanie**, (2006), *Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME: L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant.*, 8ème CIFEPME, Montpellier.
- Amrani-Zouggar Aïcha, (Bourrières Jean-Paul dir.)**, (2009), *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation*, Thèse de doctorat, Université de Bordeaux 1, Bordeaux.
- Antoine Alain, Brassac Christian, Koehl Jacky**, (2007), Artefacts et Médiation. Une approche du dialogue social par les objets frontières, Présenté au Congrès « outils, modes et modèles », Fribourg, <http://www.unifr.ch/rho/agrh2007/Articles/pages/papers/Papier5.pdf>.
- Antoine Alain, Koehl Jacky**, (2009), Les concepts réflexifs d'artefacts et d'objets frontières, *Revue internationale de Psychosociologie*, n°3(XVI), pp.295-306.
- Arnaud Nicolas**, (2007), *Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations inter-organisationnelles : une approche communicationnelle : le cas du secteur du transport de meubles neufs en France*, Université de Nantes, <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00379399/fr/>.
- Arnaud Nicolas**, (2008), Construction et management des compétences collectives dans le cadre des relations interorganisationnelles: une approche communicationnelle, Présenté à *ICA 58th Annual Conference*, Montréal.
- Atkinson John Maxwell, Heritage John**, (1984), *Structures of social action: studies in conversation analysis*, Cambridge University Press.
- Autissier David, Bensebaa Faouzi (Éd.)**, (2006), *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Economica, Paris.

- Barley Stephen R.**, (1986), Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments, *Administrative Science Quarterly*, n°1(31), pp.78-108.
- Barmeyer Christoph, Mayrhofer Ulrike**, (2007), Culture et relations de pouvoir : une analyse longitudinale du groupe EADS, *Gérer et Comprendre*, n°88, pp.4-20.
- Bazet Isabelle**, (2002), *Le travail de planification*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse Le Mirail.
- Bazet Isabelle, Jolivet Alexia, Mayère Anne**, (2008), Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation, *Communication & Organisation*, n°33, pp.30-39.
- Bazet Isabelle, Mayère Anne**, (2004), Entre performance gestionnaire et performance industrielle. Le déploiement d'un ERP, *Sciences de la société*, n°61, pp.107-121.
- Bazet Isabelle, De Terssac Gilbert**, (2001), Analyse sociologique du travail de planification : le plan en acte, in : Erschler Jacques, Grabot Bernard (dir.), *Organisation et gestion de la production*, Hermès Science, pp.79-118.
- Beaud Stéphane, Weber Florence**, (1997), *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, Paris.
- Bégin Lucie**, (2000), *L'allocation des ressources dans une organisation communautaire. Le cas de Centraide du Grand Montréal*, Université de Montréal, consulté le 7 juin 2011, <http://www.collectionscanada.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp05/NQ61372.pdf>.
- Bercot Régine**, (1999), *Devenir des individus et investissement au travail*, l'Harmattan, Logiques sociales, Paris.
- Bercot Régine**, (2000), Coopération et potentiel d'action dans le travail, *Humanisme et entreprise*, n°239, pp.1-10.
- Berg Marc**, (1996), Practices of reading and writing: the constitutive role of the patient record in medical work, *Sociology of health & illness*, n°4(18), pp.499-524.
- Berg Marc**, (1997), Of Forms, Containers, and the Electronic Medical Record: Some Tools for a Sociology of the Formal, *Science, Technology & Human Values*, n°4(22), pp.403-433.
- Berg Marc, Bowker Geoffrey**, (1997), The Multiple Bodies of The Medical Record: Toward a Sociology of an Artifact, *Sociological Quarterly*, n°3(38), pp.513-537.
- Berglund Martina, Guinery Jane, Karlton Johan**, (2010), The Unsung Contribution of Production Planners and Schedulers at Production and Sales Interfaces, in : Fransoo Jan C., Waefler Toni, Wilson John R. (dir.), *Behavioral Operations in Planning and Scheduling*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp.47-81.
- Bernoux Philippe**, (1999), La coopération dans les organisations, *Séminaire GLYSI-SAFA*, Lyon.
- Bernoux Philippe**, (2010), *Sociologie du changement : dans les entreprises et les organisations*, du Seuil, Paris.
- Berrebi-Hoffmann Isabelle**, (2002), « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs ? », *Sciences Humaines*, n°125, pp.32-36.
- Berten André**, (1999), Dispositif, médiation, créativité : petite généalogie, *Hermès*, n°25, pp.33-47.

- Besson Patrick, Rowe Frantz**, (2011), Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle, *Systèmes d'Information et Management*, n°1(16), pp.3-34.
- Beuscart Jean-Samuel, Peerbaye Ashveen**, (2006), Histoires des dispositifs, *Terrains & Travaux*, n°11(2006/2), pp.3-15.
- Boltanski Luc, Thévenot Laurent**, (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard, NRF essais, Paris.
- Bonafe-Schmitt Jean**, (1997), Les médiations, *Communication et Organisation*, n°11, pp.34-61.
- Bonescu Mihaela**, (2007), *Convivialité et communication. De l'imaginaire social à la gare communicante*, Thèse Doctorat, Université de Bourgogne.
- Bonescu Mihaela**, (2008), Entre créativité et normativité, quelle éthique pour la relation conviviale ?, Présenté au *XVIème congrès de la SFISIC*, Compiègne, http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article88.
- Bonneau Claudine**, (2010), Conceptualiser l'articulation technologie-organisation dans une perspective communicationnelle: entretien avec Carole Groleau, *COMMposite*, n°1(13), pp.66-90., <http://commposite.org/index.php/revue/article/view/144/120>.
- Bonneville Luc, Grosjean Sylvie**, (2007a), *Repenser la communication dans les organisations*, L'Harmattan, Communication des organisations, Paris.
- Bonneville Luc, Grosjean Sylvie**, (2007b), Quand l'insécurité numérique fait figure de résistance au changement organisationnel, *Actes du 14ème colloque Informatique et Société*, Présenté à *De l'insécurité numérique à la vulnérabilité de la société*, http://www.creis.sgdg.org/colloques_creis/2007/GrosjeanBonneville.pdf.
- Borzeix Anni, Fraenkel Béatrice** (dir.), (2001), *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, CNRS Editions, Paris.
- Boudarel Marie-Reine**, (1999), Les 5 S et la communication, constats et effets, *Communication & Organisation*, n°15, pp.89-105.
- Bougnoux Daniel**, (1993), Donner corps à la communauté ?, in : Bougnoux Daniel (dir.), *Sciences de l'information et de la communication*, Larousse, Paris, pp.735-808.
- Bougnoux Daniel**, (1995), *La communication contre l'information*, Hachette, Paris.
- Bougnoux Daniel**, (2001), *Introduction aux sciences de la communication*, La Découverte, Paris.
- Bouillon Jean-Luc**, (2008), « L'impensé communicationnel » dans la coordination des activités socio-économiques : les enjeux des approches communicationnelles des organisations, *Sciences de la société*, n°74, pp.65-84.
- Bouillon Jean-Luc**, (2009), Comprendre l'organisation par la communication... sans réduire l'organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de l'organisation, *Actes du colloque « Nouvelles tendances en communication organisationnelle »*, Présenté au *77ème Congrès de l'ACFAS*, Université d'Ottawa.
- Bouillon Jean-Luc**, (2010), A Communicational Approach to Organizations: A Framework for Analyzing Contemporary Rationalizations, *Management Communication Quarterly*, n°24(4), pp.643-650.

- Bouillon Jean-Luc, Bourdin Sylvie, Loneux Catherine**, (2007), De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles, *Communication & Organisation*, n°31, pp.7-25.
- Bouillon Jean-Luc, Bourdin Sylvie, Loneux Catherine**, (2008), Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication. Éléments de contextualisation, *Sciences de la Société*, pp.3-9.
- Bourrières Jean-Paul, Grabot Bernard, Mercé Colette**, (2005), Pilotage des systèmes multi-sites de production : outils industriels et méthodes avancées, *Techniques de l'Ingénieur*, n°S7662, <http://www.techniques-ingenieur.fr/book/s7622/pilotage-des-systemes-multisites-de-production.html>.
- Boussard Valérie**, (2001a), Controverses autour des indicateurs de gestion dans les caisses d'allocations familiales, in : Maugeri Salvatore (dir.), *Délit de gestion*, La dispute, pp.77-92.
- Boussard Valérie**, (2001b), Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants, *Sociologie du travail*, n°4(43), pp.533-551.
- Boussard Valérie**, (2008), *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*, Belin, Perspectives sociologiques, Paris.
- Boussard Valérie**, (2009), Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion, *Cahiers internationaux de sociologie*, n°1(126), pp.99-113.
- Boutaud Jean-Jacques, Bonescu Mihaela**, (2008), La convivialité en entreprise. Topique et topographie d'une figure sensible, *Médiation Et Information*, n°29, pp.141-151.
- Boutinet Jean-Pierre**, (2004), *Vers une société des agendas : une mutation de temporalités*, Presses Universitaires de France, Sociologie d'aujourd'hui, Paris.
- Bouville Grégor**, (2007), Les modèles explicatifs de l'absentéisme : question de mode ?, Présenté au Congrès « outils, modes et modèles », Fribourg.
- Brassac Christian**, (2001), L'interaction communicative, entre intersubjectivité et interagentivité, *Langages*, n°144(35), pp.39-57.
- Brassac Christian**, (2004), Action située et distribuée et analyse du discours : quelques interrogations, *Cahiers de Linguistique Française*, (26), pp.251-268.
- Brunel Valérie**, (2005), Le développement personnel au service de l'entreprise, *Sciences Humaines*, n°158, pp.40-43.
- Bruni Attila**, (2005), Shadowing software and clinical records: On the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts, *Organization*, n°3(12), pp.357-378.
- Callon Michel, Cohendet Patrick, Curien Nicolas**, (1999), *Réseau et coordination*, Économica, Collection Innovation, Paris.
- Carayol Valérie**, (1997), Vers un âge baroque de la communication, *Communication et Organisation*, n°11, pp.13-19.
- Carayol Valérie**, (2000), Pour une approche communicationnelle de la qualité, *Communication & Organisation*, n°17, pp.239-256.
- Carayol Valérie**, (2004), *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, L'Harmattan.
- Carayol Valérie**, (2005), Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles, *Études de communication*, n°28, pp.77-89.

- Cardon Dominique**, (1997), Les sciences sociales et les machines à coopérer. Une approche bibliographique du Computer Supported Cooperative Work (CSCW), *Réseaux*, n°85(15), pp.13-51.
- Carlile Paul R.**, (2002), A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development, *Organization science*, n°4(13), pp.442-455.
- Cellier Jean-Marie**, (2005), Caractéristiques et fonction des textes procéduraux, in : Alamargot Denis, Terrier Patrice, Cellier Jean-Marie (dir.), *Production, compréhension et usages des écrits techniques au travail*, Octarès, pp.161-180.
- Cochoy Franck**, (2002), Figures du client, leçons du marché, *Sciences de la Société*, n°56, pp.5-23.
- Cochoy Franck, Garel Jean-Pierre, De Terssac Gilbert**, (1998), Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes Iso 9000, *Revue française de sociologie*, n°4(39), pp.673-699.
- Cohen Michael D., March James G., Olsen Johan P.**, (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, n°1(17), pp.1-25.
- Colin Jacques**, (2005), Le supply chain management existe-t-il réellement ?, *Revue française de gestion*, n°2005/3(156), pp.135-149.
- Colville Ian D., Waterman Robert H., Weick Karl E.**, (1999), Organizing and the search for excellence: making sense of the times in theory and practice, *Organization*, n°1(6), pp.129-148.
- Coninck Frédéric De**, (1995), *Travail intégré, société éclatée*, Presses Universitaires de France, Le Sociologue, Paris.
- Cooren François**, (2004), Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings, *Organization*, n°3(11), pp.373-393.
- Cooren François**, (2006), The organizational world as a plenum of agencies, in : Cooren François, Taylor James R., Van Every Elizabeth J. (dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, LEA, London, pp.81-100.
- Cooren François**, (2007), *Interacting and organizing : Analyses of a Management Meeting*, Lawrence Erlbaum Associates, LEA's communication series, Mahwah, New Jersey.
- Cooren François**, (2008a), The Selection of Agency as a Rhetorical Device: Opening Up the Scene of Dialogue Through Ventriloquism, in : Weigand Edda (dir.), *Dialogue and Rhetoric*, John Publishing Company, Weigand Edda, pp.23-38.
- Cooren François**, (2008b), Multiple Forms of Agency in Dialogue : Passion, Ventriloquism and Interaction, Présenté à *ICA 58th Annual Conference*, Montréal, http://www.allacademic.com/meta/p231915_index.html.
- Cooren François**, (2009a), The Haunting Question of Textual Agency: Derrida and Garfinkel on Iterability and Eventfulness, *Research on Language & Social Interaction*, n°1(42), pp.42-67.
- Cooren François**, (2009b), Comment le texte écrit l'organisation, Présenté à *Ecritures normées, écritures normatives*, MESHS de Lille.
- Cooren François**, (2010a), Ventriloquie, performativité et communication, *Réseaux*, n°5(163), pp.33-54.

- Cooren François**, (2010b), *Action and Agency in Dialogue. Passion, incarnation and ventriloquism*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam.
- Cooren François, Brummans Boris H.J.M., Charrieras Damien**, (2008), The coproduction of organizational presence: A study of Médecins Sans Frontières in action, *Human Relations*, n°10(61), pp.1339-1370.
- Cooren François, Robichaud Daniel**, (2006), Globaliser et disloquer en situation d'interaction : Comment asymétrise-t-on une relation ?, in : Laforest Marty, Vincent Diane (dir.), *Les interactions asymétriques*, Nota Bene, Langue et pratiques discursives, Québec, pp.113-131.
- Cooren François, Taylor James R.**, (1997), Organization as an Effect of Mediation: Redefining the Link Between Organization and Communication, *Communication Theory*, n°3(7), pp.219-260.
- Cooren François, Taylor James R., Van Every Elizabeth J.**, (2006), *Communication as organizing : empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Cordelier Benoit, Montagnac-Marie Hélène**, (2008), Conduire le changement organisationnel ?, *Communication & Organisation*, n°33, pp.8-16.
- Cordonnier Laurent**, (1994), L'échange, la coopération et l'autonomie des personnes, *Revue du MAUSS semestrielle*, n°4, pp.94-114.
- Coriat Benjamin**, (1994a), Ohno et la révolution japonaise en gestion de production: une voie originale dans la rationalisation du travail, in : Nadel Henri (dir.), *Emploi et relations industrielles au Japon*, L'Harmattan, Paris, pp.77-83.
- Coriat Benjamin**, (1994b), *Penser à l'envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Christian Bourgois, Paris.
- Coriat Benjamin, Weinstein Olivier**, (2002), Organizations, firms and institutions in the generation of innovation, *Research Policy*, n°2(31), pp.273-290.
- Costa Affonso Roberta**, (2008), *Proposition d'un cadre de modélisation pour la coordination d'entreprises dans la chaîne logistique*, Thèse de doctorat, Institut national polytechnique de Toulouse.
- Courbières Caroline, Regimbeau Gérard**, (2006), Dimensions sociales du document, *Sciences de la société*, n°68
- Courpasson David**, (2000), *L'action contrainte: organisations libérales et domination*, PUF, Paris.
- Courrent Jean-Marie**, (2003), Éthique et petite entreprise, *Revue française de gestion*, n°144(2003/3), pp.139-152.
- Crozier Michel, Friedberg Erhard**, (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris.
- Curvalle Bernard, Torrès Olivier**, (1998), « Le système EDI/JAT condamne-t-il les PME ? », *Economica*, in : Torrès Olivier (dir.), *PME : de nouvelles approches*, pp.121-130.
- Cyert Richard M., March James G.**, (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Prentice-Hall international series in management, Englewood Cliffs N.J.
- Czarniawska Barbara**, (2004), On time, space, and action nets, *Organization*, n°6(11), pp.773-791.

- Czarniawska Barbara**, (2005), De la polyphonie dans l'analyse des organisations, *Revue française de gestion*, n°159(31), pp.359-372., consulté le 30 juin 2010.
- Czarniawska Barbara**, (2008a), *A theory of organizing*, E. Elgar, Cheltenham.
- Czarniawska Barbara**, (2008b), Organizations as obstacles to organizing, Présenté à *ICA 58th Annual Conference*, Montréal, <http://www.koinoo.org/videos/barbara.html>.
- Dameron Stéphanie**, (2005), La dualité du travail coopératif, *Revue française de gestion*, n°158(5), pp.105-120.
- Davallon Jean**, (2004a), Objet concret, objet scientifique, objet de recherche, *Hermès*, n°38, pp.30-38., consulté le 12 juillet 2010, <http://hdl.handle.net/2042/9421>.
- Davallon Jean**, (2004b), La médiation : la communication en procès ?, *Médiation Et Information*, n°19, pp.37-59.
- Dechaux Jean-Hugues**, (2002), L'action rationnelle en débat : Sur quelques contributions et réflexions récentes, *Revue française de sociologie*, n°3(43), pp.557-581.
- Delcambre Pierre**, (1994), Écrire sur sa pratique en milieu de travail : à la recherche d'un espace de discussion, *Education Permanente*, n°120(3), pp.73-95.
- Delcambre Pierre**, (2008), Un état des recherches sur les « communications organisationnelles » en France (2000-2007) : l'âge de la transmission?, *Sciences de la société*, n°74, pp.11-26.
- Demers Christiane**, (2007), *Organizational Change Theories: A Synthesis*, Sage, Thousand Oaks.
- Denis Jérôme, Pontille David**, (2010), Performativité de l'écrit et travail de maintenance, *Réseaux*, n°5(163), pp.105-130.
- DeSanctis Gerardine, Poole Marshall Scott**, (1994), Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory, *Organization Science*, n°2(5), pp.121-147.
- Detchessahar Mathieu, Journée Benoît**, (2007), Une approche narrative des outils de gestion, *Revue française de gestion*, n°2007/5, pp.77-92.
- Devetter François-Xavier**, (2002), Vers une nouvelle norme des temps de travail ? Temps subis ou temps choisis ?, *Formation emploi*, n°78, pp.53-67.
- Devetter François-Xavier, Gadrey Jean**, (2001), *L'économie de la disponibilité temporelle au travail : la convention fordiste et ses remises en cause*, Université des sciences et technologies de Lille.
- Dhaleine Laurence, Largier Alexandre**, (2003), Les très petites Entreprises et les dispositifs de la mobilité, *Réseaux*, n°121(21), pp.93-114.
- Dilliere-Brooks Stéphanie**, (2008), *Les organisations humanitaires en quête d'un espace communicationnel. Etude de cas de cinq agences humanitaires francophones*, Thèse de Doctorat, Université Michel de Montaigne, Bordeaux.
- DiMaggio Paul J., Powell Walter W.**, (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, n°2(48), pp.147-160.
- Dinero Donald A.**, (2005), *Training within industry: the foundation of lean*, Productivity Press, New York.

- Dodier Nicolas, Baszanger Isabelle**, (1997), Totalisation et altérité dans l'enquête ethnographique, *Revue française de sociologie*, n°1(38), pp.37-66.
- Donada Carole, Dostaler Isabelle**, (2005), Fournisseur, sois flexible et tais-toi !, *Revue française de gestion*, n°158(5), pp.89-104.
- Doolin Bill**, (2003), Narratives of change: discourse, technology and organization, *Organization*, n°4(10), pp.751-770.
- Dubois Pierre, Montagne-Vilette Solange**, (1992), De la conception des systèmes d'informatisation de la gestion de production : une question de temps ?, in : De Terssac Gilbert, Dubois Pierre (dir.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepaduès, Toulouse, pp.87-106.
- Dubuisson-Quellier Sophie**, (2003), Contacts et relations au marché chez les très petites entreprises, *Réseaux*, n°121(2003-5), pp.19-42.
- Dugué Elizabeth**, (1994), La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté, *Sociologie du travail*, n°3(36), pp.273-292.
- Dujarier Marie-Anne**, (2008), « Prendre sur soi » : l'individualisation du travail d'organisation, in : De Terssac Gilbert, Saint-Martin Corinne, Thébault Claire (dir.), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*, Collection Le Travail en débats, pp.107-118.
- Durampart Michel**, (2009), Le changement organisationnel construit dans l'évitement du projet de changement, *Communication et organisation*, n°36, pp.222-237.
- Durand Jean-Pierre**, (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Le Seuil, Paris.
- Ehrenberg Alain**, (1999), *La fatigue d'être soi : dépression et société*, O. Jacob, Paris.
- Elias Norbert**, (2003), *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Pocket, Paris.
- Engeström Yrjö**, (2000a), Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work, *Ergonomics*, n°7(43), pp.960-974.
- Engeström Yrjö**, (2000b), From individual action to collective activity and back: Developmental work research as an interventionist methodology, in : Luff Paul, Hindmarsh Jon, Heath Christian (dir.), *Workplace studies: recovering work practice and informing system design*, Cambridge University Press, Cambridge, pp.150-166.
- Eymard-Duvernay François**, (1999), « Les compétences des acteurs dans les réseaux », *Réseau et coordination*, pp.153-178.
- Fabbe-Costes Nathalie**, (2005), La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles, *Revue française de gestion*, n°2005/3(156), pp.151-166.
- Feenberg Andrew**, (2004), *(Re)penser la technique : vers une technologie démocratique*, (Dibon Anne-Marie, Chaniel Philippe, Caillé Alain, trad.), Mauss, Paris.
- Feldman Martha S.**, (2000), Organizational Routines as a Source of Continuous Change, *Organization Science*, n°6(11), pp.611-629.
- Feldman Martha S., Pentland Brian T.**, (2003), Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, n°1(48), pp.94-118.
- Flichy Patrice**, (2008), Technique, usage et représentations, *Réseaux*, n°148-149(26), pp.147-174.

Floris Bernard, (1997), Médiations symboliques et communication d'organisation dans les relations socioprofessionnelles, *Communication et Organisation*, n°11, pp.121-137.

Floris Bernard, (2000), La gestion symbolique, entre ingénierie et manipulation, *Sciences de la société*, n°50-51, pp.173-195.

Floux Pierre, Schinz Olivier, (2003), « Engager son propre goût », entretien autour de la sociologie pragmatique d'Antoine Hennion, *ethnographiques.org*, n°3, consulté le 11 août 2009, <http://www.ethnographiques.org/2003/Schinz,Floux.html>.

Forker Laura B., Stannack Peter, (2000), Cooperation versus competition: do buyers and suppliers really see eye-to-eye?, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, n°1(6), pp.31-40.

Friedberg Erhard, (2003), L'homo economicus n'est pas stratégique. Variation autour d'une variation, in : De Terssac Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*, La découverte, Paris, pp.257-267.

Geertz Clifford, (1973), Ideology as a cultural system, *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, Basic Books, New York, pp.193-233.

Geertz Clifford, (1996), *Ici et là-bas : l'anthropologue comme auteur*, Métailié, Collection Leçons de choses, Paris.

Giddens Anthony, (1976), *New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies*, Hutchinson, Londres.

Giddens Anthony, (1979), *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, University of California Press, Berkeley.

Giddens Anthony, (1984), *The Constitution of Society: outline of the theory of structuration*, University of California Press, Berkeley.

Giddens Anthony, (1987), *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, (Audet Michel, trad.), Presses Universitaires de France, Sociologies, Paris.

Giddens Anthony, (1989), A Reply to My Critics, in : Held David, Thompson John B. (dir.), *Social Theory of Modern Societies: Anthony Giddens and His Critics*, Cambridge University Press, Cambridge, pp.249-301.

Giddens Anthony, (1991), *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge.

Giddens Anthony, (1994), *Les conséquences de la modernité*, (Meyer Olivier, trad.), L'Harmattan, Théorie sociale contemporaine, Paris.

Giordano Yvonne, (1998), Communication et organisations: une reconsidération par la théorie de la structuration, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°26-27, pp.20-35.

Giroux Nicole, Marroquín Lissette, (2005), L'approche narrative des organisations, *Revue française de gestion*, n°159(31), pp.15-44., consulté le 30 juin 2010.

Goffman Erving, (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1. La présentation de soi*, Les Éditions de Minuit, Paris.

Gout Marine, (2011), *Penser l'agentivité des artefacts et la prothétisation dans les processus de médiations socio-techniques*, Mémoire de M2R, Université de Toulouse.

Grabot Bernard, (2008), Process alignment or ERP customization: is there a unique answer?, in : Grabot Bernard, Mayère Anne, Bazet Isabelle (dir.), *ERP systems and*

organisational change : a socio-technical insight, Springer, Springer series in advanced manufacturing, London, pp.139-156.

Grabot Bernard, (2009), Reconception des processus et adoption des ERP, *acte du 8ème Congrès International de Génie Industriel*, Présenté au CIGI 2009, Bagnères de Bigorre.

Grabot Bernard, Marsina Stefan, Mayère Anne, Riedel Ralph, Williams Peter, (2009), A Socio-Technical View on Supply-Chain Management Problems, Présenté à *HAAMAHA - 11th International Conference on Human Aspects of Advanced Manufacturing Agility and Hybrid Automation*, Poznan.

Grabot Bernard, Marsina Stefan, Mayère Anne, Riedel Ralph, Williams Peter, (2011), Planning Information Processing along the Supply-Chain. A Socio-Technical View, in : Fransoo Jan C., Wäfler Toni, Wilson John (dir.), *Behavioral Operations in Planning and Scheduling*, Springer, Berlin, pp.123-158.

Grabot Bernard, Mayère Anne, (2008), SME and planning in Supply Chains: questions of organizational features and trust, Présenté à *Hops Conference : Human and Organisational Factors in Planning and Scheduling*, sur clef, Lausanne.

Grabot Bernard, Mayère Anne, Bazet Isabelle, (2008), *ERP systems and organisational change : a socio-technical insight*, Springer, Springer series in advanced manufacturing, London.

Greenan Nathalie, Guillemot Danièle, Kocoglu Yusuf, (2010), Présentation : Information et changements organisationnels dans les entreprises, *Réseaux*, pp.9-32.

Groleau Carole, (2001), La théorie de la structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie, in : Autissier David, Wacheux Frédéric (dir.), *Structuration et management des organisations : gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, Paris, pp.155-179.

Groleau Carole, (2008), La syntaxe des artefacts : lier entre elles différentes logiques d'action pour expliquer les pratiques découlant du changement technologique, *Communication & Organisation*, n°33, pp.18-28.

Groleau Carole, Mayère Anne, (2007), L'articulation technologies-organisation : des pistes pour une approche communicationnelle, *Communication & Organisation*, n°31, pp.141-162.

Grosjean Sylvie, (2007), Mémoires organisationnelles en action : du sens en construction, in : Bonneville Luc, Grosjean Sylvie (dir.), *Repenser la communication dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, pp.143-173.

Grosjean Sylvie, (2008), Saisir la dynamique organisationnelle: quand intersubjectivité et interobjectivité s'entrelacent, *Sciences de la société*, n°74, pp.43-64.

Grosjean Sylvie, Bonneville Luc, (2009), Saisir le processus de remémoration organisationnelle des actants humains et non humains au cœur du processus, *Revue d'anthropologie des connaissances*, n°2(3), pp.317-347.

Grossin William, (1996), *Pour une science des temps : introduction à l'écologie temporelle*, Octarès, Collection Travail, Toulouse.

Gruat La Forme-Chretien France-Anne, (2007), *Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique : application à une entreprise de l'ameublement*, INSA Lyon.

Le Guern Philippe, (2007), L'observation : méthodes et enjeux, in : Olivesi Stéphane (dir.), *Introduction à la recherche en SIC*, Presses Universitaires de Grenoble, pp.13-33.

- Guilhon Alice**, (1998), Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité, in : Torrès Olivier (dir.), *PME: de nouvelles approches*, Economica, Paris, pp.55-67.
- Guillemot Danièle, Kocoglu Yusuf**, (2010), Diffusion des outils dans les entreprises françaises, *Réseaux*, n°4, pp.165-197.
- Guyot Brigitte, Peyrelong Marie-France**, (2006), Le document dans une perspective organisationnelle. Un objet comme un autre ?, *Sciences de la société*, n°68, pp.44-59.
- Habermas Jürgen**, (2006), *Idéalisations et communication : agir communicationnel et usage de la raison*, (Bouchindhomme Christian, trad.), Fayard, Paris.
- Haicault Monique**, (2000), Du temps de travail industriel à la pluralité de temps sociaux. Quels acquis en sociologie du travail, in : De Terssac Gilbert, Tremblay Diane-Gabrielle (dir.), *Où va le temps de travail ?*, Octarès, Collection Travail, Toulouse.
- Hamon-Cholet Sylvie, Rougerie Catherine**, (2000), La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés, *Économie et statistique*, n°339-340, pp.243-255.
- Hatchuel Armand, Sardas Jean-Claude**, (1992), Le pilotage des systèmes complexes de production : planification hiérarchisée et coopération dans l'incertain, in : De Terssac Gilbert, Dubois Pierre (dir.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepaduès éditions, Toulouse, pp.227-247.
- Hattab-Christmann Malika**, (2009), Mutations dans l'industrie aéronautique française et nouvelles localisations au Maroc. Vers l'émergence de nouveaux territoires de l'aéronautique ? French Aeronautic Industry Transformations, *Géographie, économie, Société*, (11), pp.251-274.
- Heller Thomas**, (2009), Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement, *Communication & Organisation*, n°36, pp.108-120.
- Hémont Florian**, (2006), *Rapports interpersonnels et téléphonie mobile illimitée*, Mémoire de M1, Université Toulouse I.
- Hémont Florian**, (2007), *Co-production, disponibilités et incertitude informationnelle : le cas d'une relation donneur d'ordre - prestataire de service*, Mémoire de M2R, Université Paul Sabatier, Toulouse.
- Hémont Florian**, (2009a), La tension « autorité-confiance » dans les rapports donneurs d'ordres — sous-traitants, *La communication des organisations en débat dans les SIC : Quels objets, terrains et théories ?*, Présenté au Colloque jeunes chercheurs et recherches récentes, Rennes, pp.116-123, http://org-co2009.lescigales.org/index_fichiers/Page286.htm.
- Aussi (2010a) in : Loneux Catherine, Parent Bertrand (dir.), *Communication Des Organisations : Recherches Recentes*, L'Harmattan, Paris, pp.226-236.
- Hémont Florian**, (2009b), PME - donneurs d'ordres : confiances et médiations dans la co-production, *acte du 8ème Congrès International de Génie Industriel*, Présenté au CIGI 2009, Bagnères de Bigorre, actes sur clefs.
- Hémont Florian**, (2010b), Réflexivité limitée et réification : un travail interactionnel de Conventionnalisation, *Questions de communication*, n°18, pp.239-256.
- Hémont Florian**, (2011a), De la dynamique « organisation en action » – « organisation en projet » dans le travail de « développement fournisseur », *Les communications organisationnelles. Des concepts aux pratiques*, Présenté au Colloque international Org & Co, Nice, pp. 96-104.

- Hémont Florian**, (2011b), Le « développement fournisseur » comme démarche d'« isomorphisation » organisationnelle, Présenté au *Colloque international, In-formation et communications organisationnelles : entre normes et formes*, Rennes, pp.177-190.
- Hémont Florian, Roux Angélique**, (2010), Regards croisés sur la réflexivité : appropriation(s) d'une théorie, Présenté au *Colloque Réflexivité en contextes de diversité : un carrefour des sciences humaines ?*, Limoges.
- Hennion Antoine**, (1993), « De l'étude des médias à l'analyse de la médiation: esquisse d'une problématique », Bougnoux Daniel, *Sciences de l'information et de la communication*, pp.687-697.
- Herrmann Thomas, Hoffmann Marcel, Kunau Gabriele, Loser Kai-Uwe**, (2002), Modelling Cooperative Work: Chances and Risks of Structuring, in : Blay-Fornarino et al. (dir.), *Cooperative Systems Design, A Challenge of the Mobility Age*, IOS Press, pp.53–70.
- Holweg Matthias**, (2007), The genealogy of lean production, *Journal of Operations Management*, n°2(25), pp.420-437.
- Huët Romain**, (2008), *Les dynamiques sociales entre acteurs ou organisations lors des processus d'engagement : le cas des chartes et codes de conduite*, Thèse de Doctorat, Université Charles-de-Gaulle, Lille 3.
- Huët Romain**, (2010), For a Sociogenetic of Organizational Texts, *Management Communication Quarterly*, n°4(24), pp.627-634.
- Huët Romain, Jolivet Alexia**, (2011), Traje(c)t(oire) du texte : dialogue entre l'approche Montréalaise et la sociogénétique du texte, *Les communications organisationnelles. Des concepts aux pratiques*, Présenté au *Colloque international Org & Co*, Nice, pp.32-42.
- Huguet Marie-josé, De Terssac Gilbert, Erschler Jacques, Lompre Nicole**, (1996), De la réalité à la modélisation de la coopération en gestion de production, in : De Terssac Gilbert, Friedberg Erhard (dir.), *Coopération et Conception*, Octarès, Toulouse, pp.149–170.
- Hutchins Edwin**, (1994), Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses, *Sociologie du travail*, n°4(36), pp.451-473.
- Igalens Jacques, Vicens Christine**, (2006), *Les mutations dans le secteur aéronautique. Le cas d'Airbus en Midi-Pyrénées*, Etude réalisée pour le compte de l'UET, consulté le 8 février 2010, http://www.mire-restructuration.eu/docs/CS_Airbus_F_FR.pdf.
- Jardin Evelyne**, (2002), L'autonomie dans le travail, une fausse bonne idée ? : Organisations : le pouvoir invisible, *Sciences humaines*, n°125, pp.24-28.
- Jean-Baptiste Legrave**, (2007), L'entretien. Une technique et quelques-unes de ses « ficelles », in : Olivesi Stéphane (dir.), *Introduction à la recherche en SIC*, Presses Universitaires de Grenoble, pp.35-55.
- Jeanneret Yves**, (2001), Informatic literacy : manifestations, captations et déceptions dans le texte informatisé, *Spirales*, (28), pp.11–32.
- Jeanneret Yves**, (2006), Les multiples visages de l'urgence. Point de vue sur le travail, *Communication et Organisation*, n°29, pp.243-249.
- Jeanneret Yves**, (2007), *Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ?*, Presses Universitaire du Septentrion, Villeneuve d'Ascq.

- Jeanneret Yves**, (2008), La relation entre médiation et usage dans les recherches en information-communication, Présenté au *1er Colloque Médiations et Usages des savoirs et de l'Information : un dialogue France- Brésil*, Réseau Mussi, Rio de Janeiro.
- Jeanneret Yves**, (2009), La relation entre médiation et usage dans les recherches en information-communication en France, *Electronic Journal of Communication Information & Innovation in Health*, n°3(3),
<http://www.reciis.cict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/276/320>.
- Johnston David A., McCutcheon David M., Stuart F. Ian, Kerwood Hazel**, (2004), Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships, *Journal of Operations Management*, n°1(22), pp.23-38.
- Jolivet Alexia**, (2011), *La certification à l'épreuve de la communication : figures de la qualité et travail du sens*, Université Paul Sabatier, Toulouse 3.
- Julien Pierre-André**, (1997), *Les PME: Bilan et perspectives, 2 ème édition*, Editions du Québec–Les Presses interuniversitaires de Paris, Economica, Paris.
- Julien Pierre-André, Lachance Richard**, (2006), Réseaux personnels, d'affaires et informationnels: une dynamique complexe, 8 ème CIFEPM, Présenté à *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, Fribourg, http://neumann.hec.ca/airepme/actes_2006.html.
- Julien Pierre-André, Raymond Louis, Jacob Réal, Abdul-Nour Georges**, (2003), *L'entreprise-réseau: dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Presses de l'Université du Québec.
- Karpik Lucien**, (1998), La confiance: réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson, *Revue économique*, n°4(49), pp.1043-1056.
- Kaufmann Jean-Claude**, (2006), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien compréhensif*, Colin, Paris.
- Kaufmann Laurence**, (2008), La société de déférence. Médias, médiations et communication, *Réseaux*, n°148-149(26), pp.79-116.
- Kechidi Med, Talbot Damien**, (2009), Gestion des interactions techniques et organisationnelles par la proximité : les firmes pivots de l'aéronautique, *Cahiers du GRES*, (6), <http://cahiersdugres.u-bordeaux4.fr/2009/2009-06.pdf>.
- Latour Bruno**, (1992a), *Aramis ou l'amour des techniques*, La Découverte, Paris.
- Latour Bruno**, (1992b), Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts, in : Bijker Wiebe E., Law John (dir.), *Shaping Technology / Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, MIT Press, Cambridge, pp.225-258.
- Latour Bruno**, (2007), *Changer de société, refaire de la sociologie*, (Guilhot Nicolas, trad.), La Découverte, Paris.
- Latour Bruno**, (2008), What's organizing ? A meditation on the bust of Emilio Bootme in praise of Jim Taylor, Présenté à *ICA 58th Annual Conference*, Montréal, consulté le 2 octobre 2008, <http://www.koinoo.org/videos/bruno.html>.
- Latour Bruno**, (2010), Prendre le pli des techniques, *Réseaux*, n°5(163), pp.11-31.
- Lauras M., Parrod N., Telle O.**, (2003), Proposition de référentiel pour la notion d'entente industrielle : trois approches dans le domaine de la gestion des chaines logistiques, *Revue Française de Gestion Industrielle*, pp.5-30.

- Lauras Matthieu, Parrod Nicolas**, (2004), Référentiel sur la notion d'état d'entente industrielle à travers trois approches dans le domaine de la gestion des chaînes logistiques, *Editions WEKA*
- Lawrence Paul R, Lorsch Jay William**, (1967), *Organization and environment : managing differentiation and integration*, Harvard University, Boston.
- Leclercq-Vandelannoitte Aurélie**, (2010), Un regard critique sur l'approche structurationniste en SI : une comparaison avec l'approche foucaldienne, *Revue Systèmes d'Information et Management*, n°1(15), pp.35-68.
- Leonardi Paul M.**, (2008a), Indeterminacy and the Discourse of Inevitability in International Technology Management, *Academy of Management Review*, n°4(33), pp.975–984., consulté le 22 juin 2009, <http://www.soc.northwestern.edu/leonardi/indeterminacy.pdf>.
- Leonardi Paul M.**, (2008b), Reclaiming Materiality: Explaining Interpretations of Technology and Resistance to Organizational Change, *Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association*, TBA, Montreal, Quebec, Canada, consulté le 6 juin 2010, http://www.allacademic.com/meta/p230495_index.html.
- Leonardi Paul M., Barley Stephen R.**, (2008), Materiality and change: Challenges to building better theory about technology and organizing, *Information and Organization*, n°3(18), pp.159-176.
- Leonardi Paul M., Barley Stephen R.**, (2010), What's Under Construction Here? Social Action, Materiality, and Power in Constructivist Studies of Technology and Organizing, *The Academy of Management Annals*, n°1(4), pp.1-51.
- Lester Richar K., Piore Michael J.**, (2004), *Innovation, the missing dimension*, Harvard University Press, Cambridge.
- Lindberg Kajsa, Czarniawska Barbara**, (2006), Knotting the action net, or organizing between organizations, *Scandinavian Journal of Management*, n°4(22), pp.292-306.
- Liu Yi, Li Yuan, Zhang Leinan**, (2010), Control mechanisms across a buyer–supplier relationship quality matrix, *Journal of Business Research*, n°1(63), pp.3-12.
- Livet Pierre**, (1994), *La communauté virtuelle. Action et communication*, l'Eclat, Combas.
- Livingstone Sonia**, (2003), The changing nature of audiences : from the mass audience to the interactive media user, in : Valdivia Angharad (dir.), *Companion to media studies*, Blackwell Publishing, Oxford, pp.337-359, <http://eprints.lse.ac.uk/417/>.
- Lorino Philippe**, (2002), Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion, *CERESSEC, Document de recherche*
- Lorino Philippe**, (2005), Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective, *Revue française de gestion*, n°159(31), pp.189-212.
- Lorino Philippe**, (2006), Les instruments, présence fantomatique dans l'œuvre de Karl E. Weick., in : Autissier David, Bensebaa Faouzi (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Economica, Paris.
- Lorsch J. W**, (2006), *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lummus Rhonda R.**, (2007), The role of APICS in professionalizing operations management, *Journal of Operations Management*, n°2(25), pp.336-345.

- Mabert Vincent A.**, (2007), The early road to material requirements planning, *Journal of Operations Management*, n°2(25), pp.346-356.
- March James Gardner**, (1991), *Décisions et organisations*, (Waquet Marie, trad.), Edition d'Organisation, Les Classiques, Paris.
- Marchesnay Michel**, (2003), La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue française de gestion*, n°144(2003/3), pp.107-118.
- Marcotte Francois, Grabot Bernard, Affonso Roberta**, (2008), Cooperation models for supply chain management, *International Journal of Logistics Systems and Management*, n°1-2(5), pp.123-153.
- Marroquín Velásquez Lissette**, (2011), *Towards a Communicative Understanding of Organizational Change: Koumbit's Change Process*, Thèse de Doctorat, Université de Montréal.
- Masengesho Kamuzinzi, Bonami Michel, De Ketele Jean-Marie**, (2009), Modèle d'analyse des conceptions et des pratiques de planification, *Revue Française de Gestion*, n°195(2009/5), pp.54-82.
- Mayère Anne**, (2006), Repenser les TIC : Pour un cadre d'analyse des évolutions des dispositifs d'information – communication et des pratiques professionnelles, *Pratiques et usages organisationnels des sciences et technologies de l'information et de la communication*, Rennes, pp.33-36.
- Mayère Anne**, (2010), Organizational Communication and the Renewed Issue in Information and Communication Technologies, *Management Communication Quarterly*, n°4(24), pp.612-619.
- Mayère Anne, Bazet Isabelle, Roux Angélique**, (à paraître), “Zéro papier” et “pense-bêtes” à l'aulne de l'informatisation de dossier de soins, *Anthropologie des connaissances*, n°1(6).
- Mayère Anne, Cooren François**, (2011), The Renewed Materiality of ICT, Présenté à *PROS International Symposium*, Corfou, Grèce.
- Mayère Anne, Vacher Béatrice**, (2005), Le slack, la litote et le sacré, *Revue française de gestion*, (hors série : « Dialogues avec James March »), pp.63–86.
- McPhee Robert D.**, (1985), Formal structure and organizational communication, *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, (13), pp.149—178.
- McPhee Robert D.**, (2004), Text, agency, and organization in the Light of Structuration Theory, *Organization*, n°3(11), pp.355-371.
- McPhee Robert D., Myers Karen K., Trethewey Angela**, (2006), On Collective Mind and Conversational Analysis, *Management Communication Quarterly*, n°3(19), pp.311 -326.
- McPhee Robert D., Poole Marshall Scott**, (2001), Organizational structures and configurations, *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*, pp.503-543.
- McPhee Robert D., Zaug Pamela**, (2000), The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation, *Electronic Journal of Communication*, n°1-2(10), <http://www.cios.org/EJCPUBLIC/010/1/01017.html>.
- Mead George Herbert**, (1997), La chose physique, (Quére Louis, trad.) *Réseaux*, n°85, pp.195-211.

- Mead George Herbert, Cefaï Daniel, Quéré Louis**, (2006), *L'esprit, le soi et la société*, Presses Universitaires de France, Le Lien social, Paris.
- Mentzer John T., DeWitt William, Keebler James S., Min Soonhong, Nix Nancy W., Smith Carlo D., et al.**, (2001), Defining supply chain management, *Journal of Business logistics*, n°2(22), pp.1-26.
- Metzger Jean-Luc**, (2005), La performance comme dispositif de gestion ou la construction sociale de l'insignifiance, *Réseaux*, n°134(2005/6), pp.263-279.
- Meunier Dominique, Vásquez Consuelo**, (2008), On Shadowing the Hybrid Character of Actions: A Communicational Approach, *Communication Methods and Measures*, n°3(2), pp.167-192.
- Meyer John W., Rowan Brian**, (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, n°2(83), pp.340-363.
- Meyerson Debra, Martin Joanne**, (1987), Cultural-change - An integration of three different views, *Journal of Management Studies*, n°6(24), pp.623-647.
- Millerand Florence, Giroux Luc, Proulx Serge**, (2001), La « culture technique » dans l'appropriation cognitive des TIC. Une étude des usages du courrier électronique, *Actes du colloque international ICUST*, Paris, pp.400-410.
- Mintzberg Henry**, (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, (Sager Paul, trad.), Éd. d'Organisation, Paris.
- Le Moëne Christian**, (2004), La communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises, *Sciences de la Société*, n°62, pp.209-224.
- Le Moëne Christian**, (2008), L'organisation imaginaire ?, *Communication et organisation*, n°34, pp.130-152., Retour sur les images d'organisations, <http://communicationorganisation.revues.org/637>.
- Morillon Laurent, Bouzon Arlette, Cooren François**, (2009), Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail, *Communication et organisation*, n°36, pp.7-18., Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail.
- Mutch Alistair**, (2002), Actors and Networks or Agents and Structures: Towards a Realist View of Information Systems, *Organization*, n°3(9), pp.477 -496., consulté le 25 mars 2011, .
- Neuville Jean-Pilippe**, (1997), La stratégie de la confiance : le partenariat industriel observé depuis le fournisseur, *Sociologie du travail*, n°3(39), pp.297-319.
- Neuville Jean-Pilippe**, (1998), La tentation opportuniste : Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel, *Revue française de sociologie*, n°1(39), pp.71-103.
- Nizet Jean**, (2007), *La sociologie de Anthony Giddens*, La découverte, Coll. Repères sociologie, n°497, Paris.
- Nogatchewsky Gwanaëlle**, (2002), Les modes de contrôle entre clients et fournisseurs, Présenté au 23ème congrès de l'Association Française de Comptabilité, Toulouse, http://www.listoo.eu/~afccca/archives/docs_congres/congres2002/pdf/Nogatchewsky.pdf.
- Nogatchewsky Gwanaëlle**, (2003), L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur, *Revue française de gestion*, n°2003/6(147), pp.173-183.
- Ohno Taiichi**, (1989), *L'esprit Toyota*, (Trad. de l'anglais d'après l'œuvre originale japonaise : « Toyota seisan hōshiki », 1978, trad.), Masson, Paris.

Olivesi Stéphane, (2006), *Sciences de l'information et de la communication: objets, savoirs, discipline*, Presses universitaires de Grenoble.

Olivesi Stéphane, (2007a), *Introduction à la recherche en SIC*, Presses Universitaires de Grenoble.

Olivesi Stéphane, (2007b), Le travail du concept. Théories, modèles, catégories, in : Olivesi Stéphane (dir.), *Introduction à la recherche en SIC*, Presses Universitaires de Grenoble, pp.221-240.

Orléan André, (1994), Sur le rôle respectif: de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand, *Revue du MAUSS semestrielle*, n°4, pp.17-36.

Orlikowski Wanda J., (1992), The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations, *Organization Science*, n°3(3), pp.398-427.

Orlikowski Wanda J., (1996), Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective, *Information Systems Research*, n°1(7), pp.63-92.

Orlikowski Wanda J., (2000), Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations, *Organization Science*, n°4(11), pp.404-428.

Orlikowski Wanda J., (2002), Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing, *Organization Science*, n°3(13), pp.249-273.

Orlikowski Wanda J., (2007), Sociomaterial practices: exploring technology at work, *Organization Studies*, n°9(28), pp.1435-1448.

Orlikowski Wanda J., Iacono C. Suzanne, (2001), Desperately seeking the 'IT' in IT research: A call to theorizing the IT artifact, *Information Systems Research*, pp.121-134.

Orlikowski Wanda J., Yates JoAnne, Okamura Kazuo, Fujimoto Masayo, (1995), Shaping electronic communication: the metastructuring of technology in the context of use, *Organization science*, n°4(6), pp.423-444.

Patrascu Marcela, (2010), Saisir les pratiques sociales du point de vue de leur organisation. Revisiter le concept de médiation, *Les Enjeux de l'information et de la communication*, pp.58-70., http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2010-dossier/Patrascu/index.html.

Patrascu Marcela, (2011), L'environnement comme composante de la situation d'usage. Construction d'un dispositif communicationnel en SIC, *Les communications organisationnelles. Des concepts aux pratiques*, Présenté au Colloque international Org & Co, Nice, pp.31-40.

Pavé Francis, (1992), L'inéluctable dimension politique des systèmes de production, in : De Terssac Gilbert, Dubois Pierre (dir.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cépaduès Editions, Toulouse, pp.107-120.

Pène Sophie, (1994), Un « prêt-à-écrire » pour inscrire l'activité : analyse de postes, bilans d'entretien, écriture de procédures, *Education Permanente*, n°120(3), pp.39-57.

Pesqueux Yvon, (2008), Un modèle organisationnel du changement ?, *Communication et organisation*, n°33, pp.86-92.

Pettigrew Andrew M., (1997), What is a processual analysis?, *Scandinavian Journal of Management*, n°4(13), pp.337-348.

Pettigrew Andrew M., Woodman Richard W., Cameron Kim S., (2001), Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research, *The Academy of Management Journal*, n°4(44), pp.697-713.

Piette Isabelle, Rouleau Linda, (2008), Le courant discursif en théories des organisations : un état des lieux, *Cahiers de recherche du GÉPS*, n°2(2), <http://web.hec.ca/geps/GePS-08-02.pdf>.

Piponnier Anne, (2009), L'individu est-il soluble dans le projet ?, *Communication et organisation*, n°36, pp.112-134., Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail.

Plane Jean-Michel, Torrès Olivier, (1998), Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ?, *Les cahiers de l'ERFI*, Montpellier, <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot2nancy.pdf>.

Proulx Serge, (2001), Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ?, *Emergences et continuité dans les recherches en information et communication*, Présenté au XIIème Congrès national des sciences de l'information et de la communication, SFSIC, Paris, pp.57-66.

Pugh D. S., Hickson D. J., Hinings C. R., Turner C., (1969), The Context of Organization Structures, *Administrative Science Quarterly*, n°1(14), pp.91-114.

Pybourdin Isabelle, (2010), TIC et changement organisationnel : approche par l'accompagnement, *Communication & organisation*, n°37, pp.139-152.

Queinnec Yvon, Barthe Béatrice, Verdier Françoise, (2000), Réduction du temps de travail et organisation de l'activité au travail : des rapports ambigus et complexes, in : De Terssac Gilbert, Tremblay Diane-Gabrielle (dir.), *Où va le temps de travail ?*, Octarès, Toulouse, pp.133-142.

Quéré Louis, (1988), Sociabilité et interactions sociales, *Réseaux*, n°29(6), pp.75-91.

Quéré Louis, (1989), Les boîtes noires de Bruno Latour ou le lien social dans la machine, *Réseaux*, n°36(7), pp.95-117.

Quéré Louis, (2001), La structure cognitive et normative de la confiance, *Réseaux*, n°108(4), pp.125-152.

Quéré Louis, (2008), une modernisation conservatrice ?, *Réseaux*, n°148-149(26), pp.29-46.

Quéré Louis, Voirol Olivier, Kaufmann Laurence, Miège Bernard, Flichy Patrice, Pasquier D., et al., (2008), Médiations. Hommage à Paul Beaud, *Réseaux*, n°148-149(26)

Quinn James B., (1993), Managing strategic change, 2^e éd, in : Mabey Christopher, Mayon-White Bill (dir.), *Managing Change*, Paul Chapman, London, pp.65-84.

Reynaud Jean-Daniel, (1988), Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, pp.5-18.

Reynaud Jean-Daniel, (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Colin, Paris.

Reynaud Jean-Daniel, (1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Colin, Paris.

Rezsö Rudy, (2006), *Sociologie des valeurs*, Colin, Paris.

Rice J. W., Hatch M. F., (1997), Manufacturing Resource Planning, *Production and inventory control handbook*

Ricœur Paul, (1997), *L'idéologie et l'utopie*, Le Seuil, Paris.

Robichaud Daniel, (1998), *Au delà de l'action et de la structure : traduction, réseaux d'actants et narrativité dans un processus de discussion publique*, Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.

Robichaud Daniel, Benoit-Barné Chantal, (2010), L'épreuve de la conversation : comment se négocie la mise en œuvre des normes dans l'écriture d'un texte organisationnel, *Études de communication*, n°34, pp.41-60.

Rojot J., (2001), La théorie de la structuration chez Anthony Giddens, in : Autissier David, Wacheux Frédéric (dir.), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, Paris, pp.47-57.

Rojot Jacques, (2000), Anthony Giddens et la théorie de la structuration, *Sciences de la société*, n°50-51, pp.307-314.

Rojot Jacques, Wacheux Frédéric, (2000), Le paradigme de l'interactionnisme symbolique sur l'analyse des situations organisationnelles : complémentarités et ambivalence avec la structure, in : Autissier David, Wacheux Frédéric (dir.), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, Paris, pp.259-277.

Rojot Jacques, Wacheux Frédéric, (2006), Karl E. Weick, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions, in : Autissier David, Bensebaa Faouzi (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Economica, Paris, pp.127-133.

Romano Joseph, (1995), *La modernisation des PME : l'expert, le patron et le politique*, Presses Universitaires de France.

Rota-Franz Karine, Thierry Caroline, Bel Gérard, (2001), Gestion des flux dans les chaînes logistiques, in : Campagne J.P. (dir.), *Performance industrielle et gestion des flux*, Lavoisier, Paris.

Roux Angélique, (2003), *Evolution des systèmes d'information et transformation des organisations : des dynamiques renouvelées*, Thèse Doctorat, Université de Toulouse-Le Mirail, Toulouse.

Roux Angélique, (2007), De l'usage à la pratique : les processus d'appropriation. Emprunts à la théorie de la structuration et empreinte du chercheur, *Communication & Organisation*, n°31, pp.124-139.

Roux Angélique, Hémond Florian, (2011), Comment l'idée de réflexivité permet de saisir la dynamique du changement organisationnel par une approche communicationnelle ? De la norme à la forme : lecture par une approche réflexive, Présenté au *Colloque international, Information et communications organisationnelles : entre normes et formes*, Rennes, pp.257-266.

Sacks Harvey, Schegloff Emanuel A., Jefferson Gail, (1974), A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation, *Language*, n°4(50), pp.696-735.

Schein Edgar H., (1990), Organization culture, *American Psychologist*, n°2(45), pp.109-119.

Schein Edgar H., (2003), On dialogue, culture, and organizational learning, *Reflections*, n°4(4), pp.27-38.

Schmidt Vivien A., (2008), Discursive Institutionalism: The Explanatory Power of Ideas and Discourse, *Annual Review of Political Science*, n°1(11), pp.303-326.

- Schonberger Richard J.**, (2007), Japanese production management: An evolution--With mixed success, *Journal of Operations Management*, n°2(25), pp.403-419.
- Searle John R.**, (2001), Meaning, Mind and Reality, *Revue internationale de philosophie*, n°2, pp.173-179.
- Searle John R.**, (2005), What is an Institution?, *Journal of Institutional Economics*, n°01(1), pp.1-22.
- Segrestin Denis**, (1997), L'entreprise à l'épreuve des normes de marché : Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie, *Revue française de sociologie*, n°3(38), pp.553-585.
- Segrestin Denis**, (2004), Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible, *Sciences de la Société*, n°61, pp.3-15.
- Servet Jean-Michel**, (1994), Paroles données : le lien de confiance, *Revue du MAUSS semestrielle*, n°4, pp.37-56.
- Sheikh Khalid**, (2003), *Manufacturing Resource Planning (MRP II)*, McGraw-Hill Professional, New York.
- Simmel Georg**, (1896), Comment les formes sociales se maintiennent, *Année sociologique*, n°1, pp.71-109.
- Simon Herbert Alexander**, (1983), *Administration et processus de décision*, (Greffre Xavier, éd., Dauzat Pierre-Emmanuel, trad.), Economica, Collection Gestion, Paris.
- Simon Herbert Alexander**, (1995), Rationality in political behavior, *Political Psychology*, n°1(16), pp.45-61.
- Simondon Gilbert**, (1958), *On the Mode of Existence of Technical Objects*, (Mellamphy Ninian, trad.), London.
- Simondon Gilbert**, (2005), *L'invention dans les techniques: cours et conférences*, (Chateau Jean-Yves, éd.), Seuil, Paris.
- Smith Barry, Searle John R.**, (2003), The construction of social reality: An exchange, *The American journal of economics and sociology*, n°1(62), pp.285-309.
- Stensaker Bjørn, Norgård Jorunn Dahl**, (2001), Innovation and Isomorphism: A Case-Study of University Identity Struggle 1969-1999, *Higher Education*, n°4(42), pp.473-492.
- Stohl Cynthia**, (2007), Bringing the Outside in: A Contextual Analysis, in : Cooren François (dir.), *Interacting And Organizing: Analyses of a Management Meeting*, Routledge, pp.185.
- Suchman Lucy A.**, (1994), *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*, Cambridge University Press, New York.
- Symon Gillian**, (2008), Developing the Political Perspective on Technological Change Through Rhetorical Analysis, *Management Communication Quarterly*, n°1(22), pp.74-98.
- Taylor Frederick Winslow**, (1911), *The principles of scientific management*, Harper & Brothers Publishers, New York.
- Taylor James R.**, (1993a), La Dynamique de Changement Organisationnel : une théorie conversation/texte de la communication et ses implications, *Communication et Organisation*, n°3, pp.50-93.
- Taylor James R.**, (1993b), *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*, Ablex Norwood, NJ.

- Taylor James R.**, (1999), What is « organizational communication »? Communication as a dialogic of text and conversation, *The Communication Review*, n°1(3), pp.21-63.
- Taylor James R.**, (2006), Coorientation: A Conceptual Framework, in : Cooren François, Taylor James R., Van Every Elizabeth J. (dir.), *Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, pp.141-156.
- Taylor James R.**, (2008a), Organizational communication at the crossroads, Présenté à *ICA 58th Annual Conference*, Montréal, consulté le 1 octobre 2008, <http://www.koinoo.org/videos/jim.html>.
- Taylor James R.**, (2008b), Why Technology Implementations Often Disappoint, Présenté à *ICA 58th Annual Conference*, Montréal.
- Taylor James R., Van Every Elizabeth J.**, (2000), *The emergent organization: Communication as its site and surface*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor James R., Robichaud Daniel**, (2004), Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking, *Organization*, n°3(11), pp.395-413.
- Taylor James R., Virgili Sandrine**, (2008), Why Technology Implementations Often Disappoint. The Importance of Getting the Organizational Text Right, in : Grabot Bernard, Mayère Anne, Bazet Isabelle (dir.), *ERP systems and organisational change : a socio-technical insight*, Springer, Springer series in advanced manufacturing, London, pp.59-84.
- Telle Olivier**, (2003), *Gestion des chaînes logistiques dans le domaine aéronautique: Aide à la coopération au sein d'une relation Donneurs d'Ordres/Fournisseurs*, Thèse de Doctorat, Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace, Toulouse, France.
- De Terssac Gilbert**, (2002), *Le travail : une aventure collective*, Octarès, Toulouse.
- De Terssac Gilbert**, (2003a), La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat, in : De Terssac Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, La Découverte, Paris, pp.11-33.
- De Terssac Gilbert**, (2003b), Travail d'organisation et travail de régulation, in : De Terssac Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, La Découverte, Paris, pp.121-34.
- De Terssac Gilbert, Bazet Isabelle**, (2007), Les TIC-TAC de la rationalisation : un travail d'organisation ?, in : De Terssac Gilbert, Bazet Isabelle, Rapp Lucien (dir.), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Octarès, Toulouse, pp.7-27.
- De Terssac Gilbert, Bazet Isabelle, Rapp Lucien**, (2007), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Octarès, Toulouse.
- De Terssac Gilbert, Friedberg Erhard**, (1996), *Coopération et conception*, Octarès, Collection Travail & activité humaine, Toulouse.
- De Terssac Gilbert, Maggi Bruno**, (1996), Autonomie et conception, in : De Terssac Gilbert, Friedberg Erhard (dir.), *Coopération et Conception*, Octarès, Toulouse, pp.243-267.
- De Terssac Gilbert, Reynaud Jean-Daniel**, (1992), L'organisation du travail et les régulations sociales, in : De Terssac Gilbert, Dubois Pierre (dir.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepaduès, Toulouse, pp.169-185.

- De Terssac Gilbert, Tremblay Diane-Gabrielle, Alaluf Matéo,** (2000), *Où va le temps de travail ?*, Octarès, Collection Travail, Toulouse.
- Thévenot Laurent,** (1986), Les investissements de forme, *Conventions économiques*, PUF (Cahiers de Centre d'Etude de l'Emploi), Paris, pp.21-71.
- Thévenot Laurent,** (1995), L'action en plan, *Sociologie du travail*, n°3(37), pp.411-434.
- Thierry Caroline, Bel Gérard,** (2002), Gestion de chaînes logistiques dans le secteur aéronautique : outils d'aide à la décision pour l'amélioration du partenariat, *Revue Française de Gestion Industrielle*, n°3(21), pp.23-43.
- Thompson E. P.,** (2004), *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*, La Fabrique, Paris.
- Thonon Marie,** (2004), Entretiens avec Jean Caune, Bernard Darras et Antoine Hennion, *Médiation Et Information*, n°19, pp.11-34.
- Thuderoz Christian, Mangematin Vincent, Harrisson Denis,** (1999), *La confiance : approches économiques et sociologiques*, Morin, Montréal.
- Tisserons Serge,** (1999), Nos objets quotidiens, *Hermès*, n°25, pp.57-66.
- Torrès Olivier,** (1997), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue internationale PME*, n°2(10), pp.9-43.
- Torrès Olivier,** (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de Gestion*, n°144(2003/3), pp.119-138.
- Torrès Olivier,** (2004), *Essai de théorisation de la gestion des PME: De la mondialisation à la proxémie*, HDR, Université de Caen Basse-Normandie, Caen, consulté le 2 juin 2010, <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/hdrtorres.pdf>.
- Torrès Olivier** (Éd.), (1998), *PME : de nouvelles approches*, Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris.
- Toupin Louis,** (1999), Les facettes de la compétence, *Sciences humaines, Hors série*, n°24, pp.44-47.
- Trompette Pascale, Vinck Dominique,** (2009), Retour sur la notion d'objet-frontière, *Revue d'anthropologie des connaissances*, n°1(3), pp.5-27.
- Tsoukas Haridimos, Chia Robert,** (2002), On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, *Organization Science*, n°5(13), pp.567-582.
- Ughetto Pascal,** (2002), Figures du client, figures du prestataire, *Sciences de la Société*, n°56, pp.99-113.
- Vacher Béatrice,** (2002), « Ranger, classer, archiver... », Propos recueillis par Evelyne Jardin, *Sciences Humaines*, n°Hors-série (Mars-Avril-Mai), pp.54.
- Vásquez Consuelo, Marroquín Lissette,** (2008), A l'intersection du texte et de la conversation : comment jongler avec l'effet et le processus ?, *Sciences de la société*, n°74, pp.26-41.
- Vásquez Donoso Consuelo,** (2009), *Espacer l'organisation : trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili*, Thèse de Doctorat, Université de Montréal, <https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/handle/1866/3510>.

- De Vaujany François-Xavier**, (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management & Avenir*, n°9(3), pp.109-126.
- Vega Xavier De la**, (2005), Questions à David Courpasson. « L'organisation contemporaine est une domination douce », *Sciences humaines*, n°158, pp.34-35.
- Veltz Pierre**, (2000a), *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, Paris.
- Veltz Pierre**, (2000b), Temps et efficacité du travail : un lien à repenser, in : De Terssac Gilbert, Tremblay Diane-Gabrielle (dir.), *Où va le temps de travail ?*, Octarès, Collection Travail, Toulouse, pp.105-118.
- Van de Ven Andrew H., Poole Marshall Scott**, (1995), Explaining Development and Change in Organizations, *The Academy of Management Review*, n°3(20), pp.510-540.
- Van de Ven Andrew H., Poole Marshall Scott**, (2005), Alternative Approaches for Studying Organizational Change, *Organization Studies*, n°9(26), pp.1377 -1404.
- Venard Bertrand**, (2006), La gestion du sens à des fins de domination : usage de l'idéologie dans une joint venture, in : Autissier David, Bensebaa Faouzi (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Economica, Paris, pp.219-247.
- Verbeek Peter-Paul**, (2006), Materializing Morality: Design Ethics and Technological Mediation, *Science, Technology & Human Values*, n°3(31), pp.361-380.
- Véronneau Simon, Pasin Federico, Roy Jacques**, (2008), L'information dans la chaîne logistique, *Revue française de gestion*, n°186(34), pp.149-161.
- Vidaillet Bénédicte** (Éd.), (2003), *Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, Paris.
- Viguié Philippe**, (2010), *Pilotage d'implémentations d'outils de TCAO au sein d'une organisation : Une Approche Méthodologique*, Thèse de Doctorat, Université de Toulouse, ftp://ftp.irit.fr/IRIT/IC3/These Ph Viguie - 2010_final.pdf.
- Viguié Philippe, Zaraté Pascale, Soubie Jean-Luc**, (2008), Reinvented technologies for cooperative work, *ACM International Conference on Human Factors in Computer Systems (CHI 2008 - Extended Abstracts)*, San Diego, USA.
- Ville Georges**, (2009), Les sept défis de la construction aéronautique civile, Présenté au Cycle de conférences « d'Air & d'Espace » 2009, Médiathèque J. Cabanis, Toulouse.
- Vinck Dominique**, (1999), Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique: Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales, *Revue française de sociologie*, n°2(40), pp.385-414.
- Vinck Dominique**, (2009), De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière, *Revue d'anthropologie des connaissances*, n°1(3), pp.51-72.
- Vinck Dominique, Rivera Igor, Penz Bernard**, (2004), Des bonnes raisons d'échouer dans un projet technique : la construction sociale de l'impact, *Sciences de la Société*, n°61, pp.123-138.
- Voirol Olivier**, (2008), Médiations et théorie critique. Questions et actualité d'un projet sociologique, *Réseaux*, n°148-149(26), pp.47-78.
- Volkoff Olga, Strong Diane M., Elmes Michael B.**, (2007), Technological Embeddedness and Organizational Change, *Organization Science*, n°5(18), pp.832-848.

- Wacheux Frédéric**, (2000), Le paradigme de la structuration sur l'analyse des situations de travail : effets en retour dans les processus de routinisation, in : Autissier David, Wacheux Frédéric (dir.), *Structuration et Management des organisations–Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, Paris, pp.295-315.
- Weber Max**, (1995), *Économie et société. Tome 1 : Les catégories de la sociologie*, Plon, Paris, pp.1-100 et 285-390.
- Weick Karl E.**, (1979), *The social psychology of organizing*, MacGraw-Hill, New York.
- Weick Karl E.**, (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Inc, London.
- Weick Karl E.**, (2001), *Making sense of the organization*, Blackwell, Malden (Mass.).
- Weick Karl E.**, (2003), L'effondrement du sens dans les organisations. L'accident de Mann Gulch, in : Vidaillet Bénédicte (dir.), *Le sens de l'action*, Vuibert, Paris, pp.59-86.
- Weick Karl E.**, (2006), Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World, *Organization Studies*, n°11(27), pp.1723-1736.
- Weick Karl E., Quinn Robert E.**, (1999), Organizational change and development, *Annual review of psychology*, n°1(50), pp.361–386.
- Weick Karl E., Sutcliffe Kathleen M., Obstfeld David**, (2005), Organizing and the process of sensemaking, *Organization science*, n°4(16), pp.409-421.
- Winkin Yves**, (2001), *Anthropologie de la communication : de la théorie au terrain (Nouvelle édition)*, De Boeck Université / Du Seuil.
- Winkin Yves**, (2004), De quelques origines américaines des sciences de la communication, *Hermès*, n°38, pp.103-110.
- Winkin Yves (Éd.)**, (2000), *La Nouvelle Communication*, Le Seuil, Paris.
- Womack James, Jones Daniel**, (2009), *Système Lean : penser l'entreprise au plus juste*, Pearson, Paris.
- Zarifian Philippe**, (1995), *Le travail et l'événement : essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises, Paris.
- Zimmerman Don H.**, (2005), Introduction: Conversation Analysis and Social Problems, *Social Problems*, n°4(52), pp.445-448.
- Zuliani Jean-Marc, Jalabert Guy**, (2005), L'industrie aéronautique européenne : organisation industrielle et fonctionnement en réseaux, *Espace Géographique*, n°2005/2(34), pp.117-144.

Table des matières



INTRODUCTION : COMMUNICATION ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	3
1. POURTOUR D'UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE	3
2. ABORDER LE "DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR" COMME PARTICIPANT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	7
3. LE CHANGEMENT COMME RATIONALISATION ORGANISATIONNELLE	9
4. COMPOSITION GENERALE	10

PARTIE 1

INTERROGER LES RELATIONS DONNEURS-D'ORDRES – FOURNISSEURS EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

CHP 1 : CARACTERISTIQUES DES CHAINES LOGISTIQUES AERONAUTIQUES : EVOLUTIONS GLOBALES ET LOCALES	15
1. CARACTERISTIQUES ET TRANSFORMATIONS DES CHAINES LOGISTIQUES	16
2. LES MODES DE PLANIFICATION AU SEIN DE LA CHAINE LOGISTIQUE	18
2.1. Le concept de "Supply Chain Management"	19
2.2. La logique dominante dans le monde aéronautique : le MRP2	21
2.3. Lean Manufacturing	24
3. LES SPECIFICITES DU SECTEUR AERONAUTIQUE	28
3.1. Spécificités de la production d'aéronefs	29
3.2. Les évolutions dans le secteur aéronautique	30
3.2.1. Airbus : de l'entreprise intégrée à l'ouverture à la sous-traitance	30
3.2.2. Vers une diminution du nombre de sous-traitants	30
3.2.3. La réorganisation industrielle	31
3.2.4. Le "partage des risques"	32
3.2.4.1. Le souci de compétitivité	33
3.2.4.2. Le risque lié à l'engagement des fournisseurs	34
4. PERSPECTIVES DE RECHERCHE	36

CHP 2 : POUR UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	38
1. ADAPTATION <i>VERSUS</i> SELECTION EN RAPPORT A L'ENVIRONNEMENT	41
1.1. Adaptation naturelle	41
1.2. Sélection versus imitation	42
2. TRANSFORMATION <i>VERSUS</i> EVOLUTION	46
2.1. L'approche configurationnelle	46
2.2. Les approches cognitives et culturelles	48
2.3. L'approche politique	50
2.4. Une perspective critique	53

3. LE COURANT DE LA DYNAMIQUE SOCIALE :	
LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DE L'INTERIEUR	55
3.1. Une perspective discursive	57
3.2. Une perspective centrée sur les pratiques	60
4. VERS UNE ETUDE DU TRAVAIL DE "DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR"	63
4.1. Quelques perspectives pour une étude du travail de "développement fournisseur"	63
4.2. Changement continu ou épisodique ? Vers une étude par la rationalisation.	65
5. COMMENT SAISIR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS L'ETUDE DU "DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR" ?	68
5.1. De la régulation dans les organisations comme clé de lecture du changement organisationnel	69
5.1.1. <i>La règle comme principe organisateur et support de l'activité collective</i>	70
5.1.2. <i>De la régulation dans les organisations à un questionnement communicationnel</i>	72
5.2. Comment saisir la dynamique entre organisation et changement organisationnel ?	74
6. CONSTITUTION DE NOTRE OBJET D'ETUDE	76
 CHP 3 : LA THEORIE DE LA STRUCTURATION REVISITEE A L'AUNE DES QUESTIONS DE COMMUNICATION	 79
1. LA STRUCTURATION : L'EQUIVALENCE DE L'ACTION ET DE LA STRUCTURE	80
2. L'ACTION (OU "AGENCY") ET LA QUESTION DE LA REFLEXIVITE CHEZ GIDDENS	81
2.1. Le « contrôle réflexif » comme compétence engagée dans l'organisation récursive des pratiques sociales	82
2.2. Motivation et action	82
2.3. Limites de la réflexivité	83
2.3.1. <i>La limite « computationnelle »</i>	84
2.3.2. <i>La limite des préceptes et le rappel dans les scènes interactionnelles</i>	86
2.4. Le rappel dans la scène interactionnelle : routines et conventions	87
2.5. Pouvoir et action : les ressources comme media	90
3. LA DUALITE DU STRUCTUREL	92
3.1. Un mouvement dual médié par les "modalités"	93
3.2. Les constituants/constitués de la dualité du structurel	95
3.2.1. <i>Pouvoir et domination</i>	95
3.2.2. <i>Normes et légitimation : la conventionnalisation</i>	96
3.2.3. <i>Communication et interaction</i>	97
3.2.3.1. Communication : le sens dans l'interaction	97
3.2.3.2. Critiques de la conceptualisation de communication par Giddens	106
3.2.3.3. Le caractère organisé-organisant de la communication	109
4. LA COMMUNICATION COMME PERSPECTIVE D'ANALYSE DU TRAVAIL DE "DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR"	111
CONCLUSION DE CHAPITRE	112

CHP 4 : DE LA THEORIE STRUCTURATIONNISTE D'ANTHONY GIDDENS A L'ETUDE DES MEDIATIONS : LA DYNAMIQUE TECHNOLOGIE – ORGANISATION	115
1. “TECHNOLOGIE” : DE QUOI PARLE-T-ON ?	117
1.1. Les pistes proposées par Orlikowski	117
1.1.1. <i>“Technology-in-practice”</i>	118
1.1.2. <i>“La dualité de la technologie”</i>	120
1.2. De la nature des objets techniques	123
1.2.1. <i>La question de la “technologie”</i>	123
1.2.2. <i>Proposition terminologique</i>	126
1.3. La dynamique outil-méthode de gestion – organisation	129
1.4. “Technology-use mediation”	133
2. LES MEDIATIONS :	
UNE PISTE POUR L'ANALYSE DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES	135
2.1. La médiation comme lieu/moment de transformations	136
2.2. L'outillage comme support de médiations	137
2.2.1. <i>Les outils-méthodes : médiateurs de la perception</i>	138
2.2.2. <i>Les outils-méthodes : médiateurs de l'action</i>	140
2.2.3. <i>Les médiateurs et la triade de la médiation</i>	141
2.2.4. <i>L'outil-méthode comme “objet intermédiaire”</i>	143
3. PROLONGEMENTS DE L'APPROCHE STRUCTURATIONNISTE D'ANTHONY GIDDENS	144
3.1. Synthèse des éléments clefs	145
3.2. La question de l'“agency” dans et entre les scènes interactionnelles	146
3.2.1. <i>Une conception limitée de l'“agency”</i>	146
3.2.2. <i>“Agency” : l'acteur et l'“actant”</i>	148
3.2.3. <i>Les objets comme véhicules participant de la structuration sociale</i>	152
3.2.4. <i>Les “conteneurs d'entreposage” comme véhicules et distributeurs de ressources</i>	155
3.3. Interroger la dynamique du changement organisationnel	157
3.3.1. <i>De la structuration à l'organisation</i>	158
3.3.2. <i>La dynamique organisationnelle du changement</i>	161
4. RETOUR SUR LA “DUALITE DU STRUCTUREL”	163
CONCLUSION DE CHAPITRE	165

PARTIE 2

LE “DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR”, TECHNOLOGIE D'ORGANISATION : UN PROJET DE RATIONALISATION ORGANISATIONNELLE ADRESSEE AUX PME FOURNISSEURS

CHP 5 : DE LA CONSTITUTION DES OBJETS DU TRAVAIL DE THESE	168
1. GENEALOGIE DU PROJET DE THESE	168
1.1. Le contexte scientifique	168
1.2. L'accès au terrain	172
1.3. Quand des éléments du cadre deviennent l'objet d'étude	174
2. RECOLTES ET TRAITEMENTS DE MATERIAUX	175
2.1. Les deux phases de terrain	175
2.2. Précisions méthodologiques sur l'entretien et l'observation	177
2.3. Cartographie des matériaux	181
2.3.1. <i>Matériaux de la première phase</i>	181
2.3.1.1. Les prémisses	181
2.3.1.2. Le projet APOSAR	181
2.3.1.3. Les débuts avec TechniGood : le cas Toutenun	182
2.3.2. <i>Matériaux de la seconde phase</i>	183
2.3.2.1. Le prolongement par TechniGood : le cas ChimIndus	183
2.3.2.2. Le “développement fournisseur” dans une relation directe	184
2.4. Les acteurs et entreprises	185
2.4.1. <i>Traitement de la question de l'anonymat</i>	185
2.4.2. <i>Les entreprises</i>	185
2.4.3. <i>Les principaux acteurs</i>	186
2.4.4. <i>Les principaux documents</i>	187
2.5. De l'analyse des matériaux	187
CONCLUSION DE CHAPITRE	190
CHP 6 : LE “DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR” :	
UN EQUIPEMENT ORGANISATIONNEL EN REPONSE A DE NOUVELLES PRESCRIPTIONS	191
1. LE CADRAGE “QCD” DES RAPPORTS CLIENTS-FOURNISSEURS	192
2. POURTOUR D'UNE IDEOLOGIE ET CIRCULATION DES METHODES GESTIONNAIRES	198
2.1. Mode d'existence des idéologies	198
2.1.1. <i>Le rapport des acteurs aux idéologies</i>	199
2.1.2. <i>L'ordre symbolique dans la scène interactionnelle</i>	200
2.2. TechniGood comme révélateur de l'idéologie gestionnaire	202
2.2.1. <i>Les principes de l'idéologie gestionnaire</i>	204
2.2.2. <i>Les principes incarnés dans les outils-méthodes de gestion</i>	206

2.3. Propagation générale des “standards”	209
2.3.1. <i>Des origines des standards dans les chaines logistiques</i>	209
2.3.2. <i>La circulation managers – consultants – universitaires</i>	210
2.3.3. <i>De la méthode au standard</i>	212
2.3.4. <i>Les associations et les “standards” :</i> <i>l'exemple de la naissance et de la propagation de la logique MRP/MRP2</i>	214
2.3.5. <i>L'enjeu des outils-méthodes comme propagateurs de cadres</i>	216
3. SPECIFICITES DES PME	221
3.1. Le problème de la définition des "PME"	222
3.2. « Dénaturation » du concept de PME	223
4. LE "DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR" : UNE HISTOIRE DE « MATURITE » ET DE MISE EN ŒUVRE	225
4.1. L'évolution de la figure du fournisseur : des fournisseurs “matures”	225
4.1.1. <i>L'exigence du Taux de service : “un bon fournisseur livre à l'heure”</i>	225
4.1.2. <i>Un “bon fournisseur” : autonome mais pas trop</i>	226
4.1.3. <i>Un “bon fournisseur” : un fournisseur qui parle aux fournisseurs</i>	229
4.2. Différents types de “développement fournisseur”	231
4.2.1. <i>Développement de la compétence logistique chez les fournisseurs</i>	233
4.2.2. <i>Les interventions directement opérées par le client</i>	237
4.2.3. <i>Les interventions opérées par un tiers extérieur indépendant</i>	238
4.2.4. <i>Les interventions opérées par TechniGood</i>	239
CONCLUSION DE CHAPITRE	242
CHP 7 : LE TRAVAIL DE “DEVELOPPEMENT-FOURNISSEUR” COMME PROCESSUS DE MEDIATION : UN TRAVAIL DE RE-CONTEXTUALISATION DES OUTILS-METHODES	244
1. LE CAS DE PREVI : CO-CONSTRUCTIONS AUTOUR DE TENSIONS DE CONCEPTION DU TRAVAIL DES PME DANS LES CHAINES LOGISTIQUES	246
1.1. L'audit	246
1.2. Réunion de restitution de l'audit	247
1.2.1. <i>La présentation de l'entreprise</i>	247
1.2.2. <i>Le compte rendu de l'audit</i>	248
1.2.3. <i>Le choix de l'outil-méthode PREVI</i>	249
1.3. L'outil PREVI	252
1.3.1. <i>En quoi consiste l'outil d'origine ?</i>	252
1.3.2. <i>De quoi est-il constitué ?</i>	254
1.4. Redéfinition de l'outil PREVI	255
1.4.1. <i>Mise en cause du modèle proposé par l'outil-méthode</i>	258
1.4.1.1. <i>Une vision réticulaire plutôt que linéaire</i>	258
1.4.1.2. <i>Négociation autour de la définition de la chaine logistique</i>	261
1.4.2. <i>Le travail de l'outil-méthode en tant qu'objet intermédiaire</i>	264

1.4.2.1. Ce que la présentation de l'outil-méthode transforme	265
1.4.2.2. La malléabilité de l'outil-méthode	269
2. LE CAS DU 5S : CO-CONSTRUCTIONS AUTOUR DE TENSIONS DANS LA "GESTIONNARISATION" DE L'ACTIVITE	273
2.1. La méthode 5S	276
2.1.1. <i>Les origines américaines de la méthode</i>	277
2.1.2. <i>Présentation de l'outil-méthode 5S</i>	280
2.2. De la mise en place de nouvelles rationalisations organisationnelles	283
2.2.1. <i>Invoyer de nouveaux principes d'organisation</i>	289
2.2.2. <i>Ventriloquer un futur comme figure du progrès</i>	291
2.2.3. <i>Enrôler les cadres matériels de l'activité</i>	292
2.2.4. <i>Etablir des sentinelles de la mise en visibilité : écrits et indicateurs</i>	293
2.3. Le travail de l'outil-méthode 5S	298
2.3.1. <i>Proposition de relocalisation appropriative de l'outil-méthode</i>	298
2.3.2. <i>L'outil-méthode 5S comme objet/actant intermédiaire</i>	301
2.3.2.1. L'"organisation en projet" comme actant intermédiaire	304
2.3.2.2. Conventionnalisation autour de la cotation de territoire	307
2.3.2.3. L'implantation de l'outil-méthode comme espace d'expression de tensions	308
CONCLUSION DE CHAPITRE	312
CHP 8 : DU "DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR" AUX CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS	316
1. DU CHANGEMENT COMME DYNAMIQUE ENTRE "ORGANISATION EN ACTION" ET "ORGANISATION EN PROJET"	317
1.1. Précisions sur la dynamique du changement	318
1.2. La dynamique lectures – écritures entre outil-méthode et pratiques	321
1.2.1. <i>L'introduction de l'outil-méthode comme grille de (re)lecture</i>	322
1.2.2. <i>Ecritures de la grille : formalisation de l'"organisation projetée"</i>	323
1.2.3. <i>Encadrement des lectures-écritures</i>	326
1.3. Revisiter notre approche structurationniste à l'aune du terrain	328
1.3.1. <i>Le cas de PREVI : le MRP2 et la recomposition des rapports de production par les prévisionnels</i>	332
1.3.1.1. Vers une délégation du travail de coordination logistique	332
1.3.1.2. Etre un fournisseur « mature » : se soumettre à la planification par prévisionnels	335
1.3.2. <i>Le cas du 5S : le Lean Manufacturing et la recomposition des rapports de production par l'amélioration continue</i>	336
1.4. Dis-localisation distributive : ré-investir des formes	340
1.4.1. <i>L'enjeu de la stabilisation des formes dans la propagation et l'implantation d'outils-méthode</i>	340
1.4.2. <i>Le double mouvement de dis-localisation dans les scènes interactionnelles</i>	343

2. LE MOUVEMENT DE “DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR” COMME SOURCE D’ISOMORPHISATION	345
2.1. De la forme organisationnelle	346
2.2. Le travail des formes organisationnelles : les logiques productives qui s’imposent	347
2.3. Processus d’isomorphisation	350
2.4. Vers une “gestionnarisation” des PME : une histoire de “rationalisation” organisationnelle par les outils-méthodes	354
CONCLUSION DE CHAPITRE	361
CONCLUSION GENERALE	363
1. SYNTHESE ET CONTRIBUTIONS	364
2. POUR UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE COMME CLEF DE LECTURE	376
2.1. La question de la préhension des objets d’études	376
2.2. Une approche communicationnelle pour l’étude de la rationalisation organisationnelle	377
3. PROLONGEMENTS	380
BIBLIOGRAPHIE	383
TABLE DES MATIERES	408
TABLES DES ILLUSTRATIONS	416
1. TABLE DES FIGURES	417
2. TABLE DES TABLEAUX	418
3. TABLE DES EXTRAITS	418
SIGLES ET ABREVIATIONS	419
ANNEXES	420

Tables des illustrations



1. Table des Figures

Figure 1 : Imbrication des différents niveaux de chaines logistiques	16
Figure 2 : Non linéarité de la chaine logistique	17
Figure 3 : Mode point-à-point de transmission de données de planification	23
Figure 4 : Les processus de SCOR	24
Figure 5 : Système tiré au travers de quatre boucles	27
Figure 6 : Evolution des délais commerciaux et des délais d'assemblage d'un A320	34
Figure 7 : Exemple d'engagement d'approvisionnement sur des horizons prévisionnels	35
Figure 8 : Les Approches Communicationnelles des Organisations	74
Figure 9 : Dualité du structurel	94
Figure 10 : Enactment of Technologies-in-Practice	119
Figure 11 : Reproduction du modèle de la stratification de l'agent	133
Figure 12 : Processes of Technology Structuring and Metastructuring	135
Figure 13 : Schéma binaire de la médiation	141
Figure 14 : La médiation comme relation triadique	142
Figure 15 : Enchevêtrement de médiations	142
Figure 16 : La dimension temporelle des médiations	143
Figure 17 : La dualité du structurel comme organisation	158
Figure 18 : La dualité du structurel comme organisation du travail de "développement fournisseur"	164
Figure 19 : Typologie des situations de collaboration	194
Figure 20 : Inscription de la logique MRP/MRP2 dans SAP	218
Figure 21 : Mode point-à-point de transmission de données de planification	251
Figure 22 : Résultat graphique d'une simulation avec PREVI	254
Figure 23 : Typical structure of an aeronautical Supply Chain	258
Figure 24 : Ligne de production	259
Figure 25 : Production en ateliers spécialisés dans les PME	259
Figure 26 : Représentation du maillage logistique du secteur aéronautique	260
Figure 27 : PREVI & MRP2 (tiré du PPT de présentation de PREVI)	263
Figure 28 : Reproduction du tableau des prévisionnels clients par programme,	264
Figure 29 : TWI Job Methods Card	278
Figure 30 : "Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place"	281
Figure 31 : "Examples of Excellence: Another 5S Shadowboard"	281
Figure 32 : "5S – Lean"	282
Figure 33 : Fiche de cotation de territoire (5S)	282
Figure 34 : Cadre hiérarchique de Toutenun	284
Figure 35 : Transformations dans les scènes interactionnelles	318
Figure 36 : Dynamique de projection organisationnelle	321
Figure 37 : Lectures-écritures dans la dialectique outil-pratiques	325
Figure 38 : Travail de projection organisationnelle dans les scènes interactionnelles	330
Figure 39 : Tensions dans la projection organisationnelle	331

<i>Figure 40 : Organisation du travail de “développement fournisseur” dans le cadre de l’implantation de l’outil-méthode PREVI</i>	333
<i>Figure 41 : Tensions dans la projection organisationnelle dans le cadre de l’implantation de l’outil-méthode PREVI</i>	333
<i>Figure 42 : Organisation du travail de “développement fournisseur” dans le cadre de l’implantation de l’outil-méthode 5S</i>	336
<i>Figure 43 : Tensions dans la projection organisationnelle dans le cadre de l’implantation de l’outil-méthode 5S</i>	337

2. Table des tableaux

<i>Tableau 1 : Recherche de conventionnalisation</i>	89
<i>Tableau 2 : Exemple d’incarnation</i>	151
<i>Tableau 3 : Analyse sémantique du site de TechniGood le 31/03/2010</i>	203
<i>Tableau 4 : Liaisons entre les termes de l’analyse du site TechniGood le 31/03/2010</i>	204
<i>Tableau 5 : Les PME classique et managériale (reproduction partielle)</i>	223
<i>Tableau 6 : Circonstances de l’essor du “développement fournisseur”</i>	235
<i>Tableau 7 : Eléments clefs de l’isomorphisation</i>	351

3. Table des Extraits

<i>Extrait 1</i>	256
<i>Extrait 2</i>	263
<i>Extrait 3</i>	266
<i>Extrait 4</i>	268
<i>Extraits 5</i>	284
<i>Extrait 6</i>	298
<i>Extrait 7</i>	302
<i>Extrait 8</i>	309

Sigles et abréviations

ACO : Approches Communicationnelles des Organisations

APICS : Advancing Productivity, Innovation, and Competitive Success (association promotrice du MRP/MRP2)

APOSAR : Analyse des Problématiques Organisationnelles du Secteur Aéronautique Régional

DO : Donneur-d'Ordres

ERP : Enterprise Resource Planning

IAQG : International Aerospace Quality Group

IODE : Ingénierie des Organisations Distribuées (regroupement de chercheurs sur des questions de logistiques)

MRP : Material Requirements Planning

MRP2 : Manufacturing Resource Planning

PDP : Plan Directeur de Production

PIC : Plan Industriel et Commercial

QCD : Qualité, Coût, Délais

ST : Sous-Traitant

TPS : Toyota Production System

Annexes

Table des Annexes

Grilles d'entretiens

Annexe 1 – p.II : Projet de Guide d'entretien "Analyse des problématiques organisationnelles du secteur aéronautique régional" (Guide réalisé par le groupe IODE et deux consultants)

Annexe 2 – p.IV : Grille d'entretien sur la contractualisation avec les fournisseurs avec Frédéric et Cédric de chez BigSet

Annexe 3 – p. V : Grille d'entretien avec Patrice (Ancien employé de BigBird, et désormais consultant à son propre compte)

Annexe 4 – p.VII : Grille d'entretien avec Vanessa et Eric (chargés de développement Supply Chain). Sur la question de leur démarche de « développement fournisseur » entre BigSet et MegaTube

Annexe 5 – p.VIII : Grille d'entretien du D.G. de MegaTube. Sur la question la démarche de « développement fournisseur » mise en place entre MegaTube/BigSet

Documents étudiés

Annexe 6 – p.IX : Grilles IAQG servant à l'évaluation des fournisseurs

Annexe 7 – p.X : Grille 1 - Sales, Master scheduling and Sequencing

Annexe 8 – p.XI : Grille 5 - Planning of product realisation (Plant, material, skills, capacity planning and scheduling)

Annexe 9 – p.XII : Grille 6 - Order Management & Logistic (internal & external)

Annexe 10 – p. XIII : Exemple de synthèse de diagnostic réalisé à partir des grilles IAQG

Annexe 11 – p. XIV : Fiche de cotation de territoire (5S)

Annexe 12 – p. XV : Chronologie APICS

Annexe 13 – p. XVI : Historique des examens à la certification CPIM



Ingénierie des Organisations Distribuées

09/10/08

Projet de Guide d'entretien **"Analyse des problématiques organisationnelles** **du secteur aéronautique régional"**

Les différents thèmes suivants peuvent servir de trame à l'interview, ou tout au moins de fil directeur.

- Contexte général de l'entreprise :
 - Raison sociale, savoir-faire, métier de base (peut être récupéré par avance en guise de préparation)
 - Chiffres clés : effectifs, CA, rentabilité (%) (peut être récupéré par avance en guise de préparation)
 - Marchés / Produits : clients, répartition des CA par segments clients, produits, savoir-faire, spécificités...
 - Les ateliers : les métiers, les ressources, compétences clés, les moyens industriels (par famille technologique)
 - Les achats : CA achat, nombre de fournisseurs, nombre de commandes, effectifs.

➔ L'objectif de ces questions « introductives » est d'avoir l'image globale de l'entreprise.

- Périmètre fonctionnel de la "logistique" dans l'entreprise :
 - Existe-t-il une organisation logistique ad hoc dans l'entreprise ? Si oui, quels sont les métiers couverts ?
 - Gestion de la relation client / Administration des ventes
 - Gestion de la demande (gestion du prévisionnel)
 - gestion de production (PIC, PDP, planification d'atelier)
 - gestion des transports
 - approvisionnements, achats
 - Manutention des stocks
 - Expedition / reception.
 - Organigramme de la fonction logistique
 - Quel est le schéma informatique actuel supportant la fonction logistique ?
 - Quels sont les processus logistiques ? Existe-t-il une démarche qualité couvrant ses processus ?
 - Quelles sont les démarches internes (ou imposées par les clients) d'amélioration des processus ?

- Identification des contraintes reposant sur l'entreprise :
 - o Analyse des aspects contractuels :
 - avec les clients
 - avec les fournisseurs
 - o Comment se matérialisent ces contraintes ?
- Les relations logistiques avec les partenaires :
 - o les outils de collaboration avec les clients
 - objectifs, moyens, difficultés et intérêts
 - o les outils de collaboration avec les fournisseurs
 - objectifs, moyens, difficultés et intérêts
 - o les approches avancées de collaboration logistique
 - avec les clients : démarche d'amélioration, ou autres
 - avec les fournisseurs : plan d'amélioration ou autres
 - o les mesures de performances
 - de OU vers les clients
 - des fournisseurs
 - autres :
 - qualité
 - stock
 - cycle
 - ...

→ Ces différentes questions doivent servir à identifier les grandes problématiques logistiques et de collaboration des entreprises ciblées.

- L'entreprise dans le futur :
 - o Y a-t-il des projets ou des évolutions dans le court/moyen terme de votre entreprise ayant des impacts sur le schéma logistique de l'entreprise ?
 - Externalisation d'activité?
 - Joint Venture ?
 - Partenariat clients / partenariat fournisseurs
 - Rapprochement géographique
 - Sourcing dans les pays à bas coûts (zone \$)
 - o Quelles seront les incidences sur le système d'information ?
 - o La vision du futur
 - Les grandes orientations imposées par les clients
 - Les grands mouvements fournisseurs pouvant impacter l'entreprise.

Grille d'entretien sur la contractualisation avec les fournisseurs avec Frédéric et Cédric de chez BigSet

1. Présentation

- Depuis combien de temps ?
- Parcours professionnel ?
- Quel est votre métier dans cette entreprise et avec quels autres services êtes vous en lien ?

2. Rapport aux clients ?

2.1. Sur le cadrage des relations ?

- Que fait l'objet de discussions lors de sélections de fournisseurs ?
 - o Quels critères ? (indicateurs ? : comment sont établis les indicateurs ?)
 - o Recours à des grilles proposées par ex par des organismes comme l'IAQG ou l'EAQG ? méthodes ?
 - o Importance et définition des **certifications** ?
- Quel est le processus de « recrutement » d'un fournisseur ?
- Quel est le processus d'établissement d'un marché pour une nouvelle pièce ?
- Ré-évaluation (raison, périodicité, critères, personnels concernés, délibérations...)
- Différents types de contrats ? (durées, natures...), différents types de fournisseurs ?
 - o Données juridiques ?

Qu'est ce qui cadre vos rapports avec vos clients ?

- Quelles sont vos contraintes ?
- Vos latitudes ?
- Y-a-t'il une politique particulière concernant les Achats ?

2.2. Sur le travail quotidien

- Comment ça se passe concrètement dans le quotidien ?
- Quelles sont vos activités quotidiennes ?
 - o avec les fournisseurs – ST ?
 - o avec vos clients ?
 - o A quel types de problèmes êtes vous confronté ? (ex ?) (en rapport avec la chaîne logistique mais aussi en interne)

3. Développement chaîne logistique

- Quels rapports entretenez-vous (entre la fonction développement Supply Chain et le chef de projet côté achat des chantiers "flexibilité" et optimisation des LogE) ?
- Pouvez-vous me parler des projets que vous mettez en œuvre ?
- Comment travaillez-vous vos rapports à la sous-traitance ?
(Quelle durée pour les commandes fixes ? Pour quelles raisons ? contraintes ?)

4. Travail avec TechniGood ?

Comment cette relation se passe ? (démarche + travail d'intervention)

Grille d'entretien avec Patrice

(Ancien employé de BigBird, et désormais consultant à son propre compte)

3 axes :

- Travail de consultant
- Relation BigBird-fournisseurs
- Mode de fonctionnement des PME

1. Travail de consultant

- différentes tâches / rôles dans ton travail de consultant ?
- Quel rapport aux méthodes de gestion avez-vous ?
 - o Je vous cite : « PB de confusion fin/moyen (les moyens deviennent parfois de dogmes) » (Durant la conférence APOSAR)
 - ⇒ question de défendre sa place et ses savoir-faire, son métier : légitimité ?
 - Rôle de l'enseignement ?

1.1. En interne à BigBird

- Comment et d'où viennent les directives ?
- A qui rendiez-vous des comptes ?
- Sur quels indices ils s'appuyaient pour juger votre travail ?
- Dans son ensemble quels sont les messages de votre direction ?
- Auriez-vous des anecdotes de problèmes que vous auriez rencontré ?

1.2. En tant qu'indépendant

- De façon générale, avez-vous constaté des évolutions dans vos rapports avec vos clients et les entreprises avec lesquels êtes-vous en contact ?
- Comment a évolué votre travail ? (Nouvelles contraintes/libertés)

2. Relations BigBird-fournisseurs

- Dans l'ensemble, quelle vision de la sous-traitance est véhiculée au sein de BigBird ?
 - o Cela a-t-il un impacte sur les rapports quotidiens ?
 - o Comment est gérée la sous-traitance ?
 - o Comment est pensée l'entreprise étendue ?
 - o Quelle vision en avez-vous ?
- Quelles sont les contraintes (de *reporting* par exemple) ?
- Diriez-vous qu'il y a une certaine idéologie véhiculée (ou à laquelle il faudrait se conformer) au sein BigBird ?
- Pourriez-vous nous parler des jeux de personnes au sein de l'Entreprise et des conséquences que cela a sur le fonctionnement des rapports BigBird -ST ?

- Sur les liens avec les ST :
 - Qui décide et comment, de maintenir les relations avec un ST ?
 - Quels critères/facteurs sont pris en compte ?
 - A qui appartient la décision ?
 - Comment sont-elles mises en œuvre ?
 - Qui décide et comment, de nouer des relations avec un nouveau ST ?
 - Quels critères sont pris en compte ?
 - A qui appartient la décision ?
 - Comment sont-elles mises en œuvre ?
- Salon de l'aéronautique ?
 - Qui y participe ?
 - Que se joue-t-il réellement là-bas ?
 - Quel est l'enjeu de la participation à ce salon ?
- Quel est et comment BigBird gère son rôle dans la Chaîne logistique Globale ?
 - En général
 - Au quotidien
- Avez-vous constaté des évolutions, quant à cette gestion, dans le temps ?

3. Modes de fonctionnement des ST / PME

- Pourriez-vous faire une sorte de classification de ST / PME
 - différents types
 - caractéristiques
- Auriez-vous rencontré des entreprises guidées par des logiques relativement différentes ?
- Avez-vous noté des évolutions depuis tes débuts ?
- Pourriez-vous me parler des difficultés que vous auriez rencontrées au niveau de ces différents types de ST ?

4. Divers

- On m'a évoqué le fait qu'en interne à BigBird, doublait certains projets qu'il externalise également, pourriez-vous m'en dire un peu plus ?
- Vous dites que TechniGood ne fonctionne pas très bien ; pourriez-vous expliciter ?
 - Pour quelles raisons ?

Grille d'entretien avec Vanessa et Eric

(chargés de développement Supply Chain)

Sur la question de leur démarche de « développement fournisseur » entre BigSet et MegaTube

Depuis combien de temps travaillez-vous avec MegaTube? Que font-ils pour vous? Comment travaillez-vous avec eux? (prévisions sur x mois...?)

Comment qualifierais-tu vos rapports?

1. Dans les grandes lignes pourrais-tu me raconter l'histoire de ce projet?

Motivations à cette évolution?

- Quels **types de problèmes**? (chez vous / chez eux)
- Comment est **né** le projet? Qui l'a poussé? Pour quelle raison?
- Qu'est-ce qui pousse au dvp fournisseur plutôt qu'à la sélection de nouveaux fournisseurs?

2. Quelle procédure de diagnostic fournisseur? Quels critères? (IAQG?)

Quel processus d'accordage? (comment avez-vous décidé des démarches à mettre en place? collégiale? internet/externe...)

Quel type d'acteur a participé au projet? (logisticien...?)

3. Quelles solutions retenues? Quels outils?

- **Comment avez-vous choisi / défini les solutions à apporter?** (adaptation des méthodes?) Quelles propositions avez-vous fait? Qu'est-ce qui a été déterminant dans le choix?
- Y-a-t'il eu des formations?
- Comment s'est passée la mise en place? qui?..
- Avez-vous rencontré des difficultés?

Que cela a-t-il changé pour vous?

Ce développement a-t-il, en retour, eu des effets en interne chez vous?

Toujours des contrôles? Le projet est-il fini? Projet pilote?

Comment le MRP est rentré à BigSet?

Comment est apparue la fonction « développement fournisseur » chez vous?

Grille d'entretien du D.G. de MegaTube

Sur la question la démarche de « développement fournisseur » mise en place entre MegaTube/BigSet

1. L'entreprise

- Combien de salariés ?
- Structure de votre clientèle et de vos fournisseurs ? (place de BigSet pour eux)
- Quelles différences entre le domaine aéro et auto ?

2. Le « développement fournisseur »

Dans les grandes lignes pourriez-vous me raconter l'histoire de ce projet ?

- Comment est **née** l'idée de cette intervention de BigSet (du groupe de BigSet ?) chez vous ?
- Quel était l'objet de cette intervention ?
- Pourriez-vous me raconter comment s'est passé l'ensemble de ces interventions ?
- Qui a pris le premier contact ? Pour quelles raisons ?
 - o Quel type d'acteur était impliqué dans ce projet ?
 - o **Comment (sur quels critères) avez vous défini ce que vous alliez faire ?**
 - o **Quelles propositions vous ont été faites ? Qu'est-ce qui a déterminé le choix ?**
 - o Comment fonctionniez-vous ? Réunions, échanges... ?
- Qu'avez-vous mis en place : **outil ... ? adaptation de méthode... ?**
 - o **Comment cela s'est-il passé au sein de l'entreprise ? (cellule projet, reconfigurations... ?)**
 - o En quoi cela était-il nouveau pour vous ?
- **Que cela a-t-il changé dans vos modes de fonctionnement ? Quels impacts ?**
- Cela a-t-il, ou va-t-il **impacter vos rapports avec vos propre ST ? Vos autres clients ?**
- Avez-vous rencontré des problèmes, des difficultés durant ce projet ?

Grilles IAQG servant à l'évaluation des fournisseurs

Il y a en tout 11 grilles évaluant chacune un aspect du fonctionnement de l'entreprise.

Ces grilles renvoient aux 11 chapitres développés au sein de *IAQG Supply Chain Management Handbook* :

1 - Sales, master scheduling and sequencing
2 - Contract requirement flow down
3 - Design and development
4 - Supply sourcing selection and approval
5 - Planning of product realization
6 - Order management and logistics
7 - Manufacturing and inspection
8 - Supplier operational management and product validation
9 - Control of non conformities, corrective and preventive actions (on time, on quality)
10 - Customer support (non applicable)
11 - Business management and customer satisfaction monitoring

Il s'agit là des intitulés des différentes grilles auxquelles utilisées dans le diagnostic des PME et la préconisation de solution.

De l'annexe 7 à 9, nous présentons les grilles qui nous ont semblé plus particulièrement pertinentes dans notre analyse. Les autres sont consultables sur le site de l'IAQG :

<http://www.iaqg.sae.org/iaqg/handbook/scmhtermsofuse.htm> (voir chapitre 4, 4.1.5: Maturity Model Supplier Selection & Capabilities Assessment Excel Version)

Lien direct (consulté en 08/2010, vérifié le 07/10/2011) :

http://www.sae.org/servlets/registration?PORTAL_CODE=IAQG&OBJECT_PKG=iaqg.businessClasses&OBJECT_TYPE=SCMHGeneral&log=y&PAGE=viewFile&gen_num=413

Definition: Balancing and forecasting Medium-Long term customer demand with operational & financial capabilities by optimizing sequence of operations, schedule and resources.				
	1	2	3	4
Process	<p>Process not defined.</p> <p>Short term planning only, not taking into account customer medium and long term demand.</p> <p>No forecast and planning based on effective orders only.</p>	<p>Unidirectional process, top down limited, no feedback loop from operations to sales.</p> <p>Actual orders and forecasts shared between functions with no systematic relevant actions.</p> <p>Medium term planning of load vs.capacity on random basis only and reactive mode.</p>	<p>Regular joint review between all relevant functions, with feedback loop from operations to sales.</p> <p>Periodicity of Medium long term planning revision based on updated forecast of customer demand and business constraints (e.g. longest lead time).</p>	<p>3+</p> <p>Integrated Process between all functions including feedback loop from operations to sales.</p> <p>Unified planning process, continually monitored and up-dated.</p> <p>Supply, demand, financial requirements integrated and analysed to set priorities based on risk assessment.</p>
People and organisation	Accountabilities (organization, roles, responsibilities, and authorities), skills and competencies not defined.	Accountabilities defined across various functions (Sales, Planning, Product Management, Manufacturing, Purchasing, Finance & Human resources) as required, but redundancies or gaps exist and no integrated approach.	Accountabilities defined across various functions (Sales, Planning, Product Management, Manufacturing, Purchasing, Finance & Human resources). Coordination between functions for effective decisions.	Skilled cross functional team working effectively, aligned and synchronized plans, activities and incentives across organizations for effective decisions and performance.
Tools and data	<p>No tools or local tools, (e.g spreadsheets only).</p> <p>No data or short term data only (sales, capacity, ressources...).</p>	<p>Basic Planning Tool:</p> <p>Data from different sources (static), shared but not integrated between functions and/or covering medium term only.</p>	Existence of planning Tool using data from different sources shared and integrated between all relevant functions, and covering medium term.	<p>Advanced Planning System (A.P.S), integrated between relevant functions, internally & externally.</p> <p>Scenario and constraint based planning.</p> <p>Real time data.</p> <p>Use of forecast trend models.</p> <p>Medium and long term resources aligned with requirements plans (People, Finance, Investment, tooling, manufacturing facilities...).</p>
Performance metrics	No measurement.	<p>Basic metrics (orders vs expected sales, short and medium term planning variations, ...) available but not systematically used to drive operation.</p> <p>Actual performance metrics (scrap & rework rates, stock turns, machine utilization rates...) locally available, but results not shared between functions and not regularly used in planning of resources and needs.</p>	<p>Metrics (orders vs expected sales, capacity margins (used vs needs), medium term planning variations, ...) available to drive customer needs vs operation.</p> <p>Actual performance metrics (scrap & rework rates, productivity, stock turns, machine utilization rates...) shared between functions, and results regularly used in medium term planning of resources and needs.</p>	<p>3+</p> <p>Top level metrics and associated targets (Customer Demand, On-time on Quality delivery, factory utilization, days of supply...) used in long term planning of resources and needs.</p> <p>Medium and long term forecast performance results integrated and periodically accuracy measured and reviewed.</p>

Grille 1 - Sales, Master scheduling and Sequencing

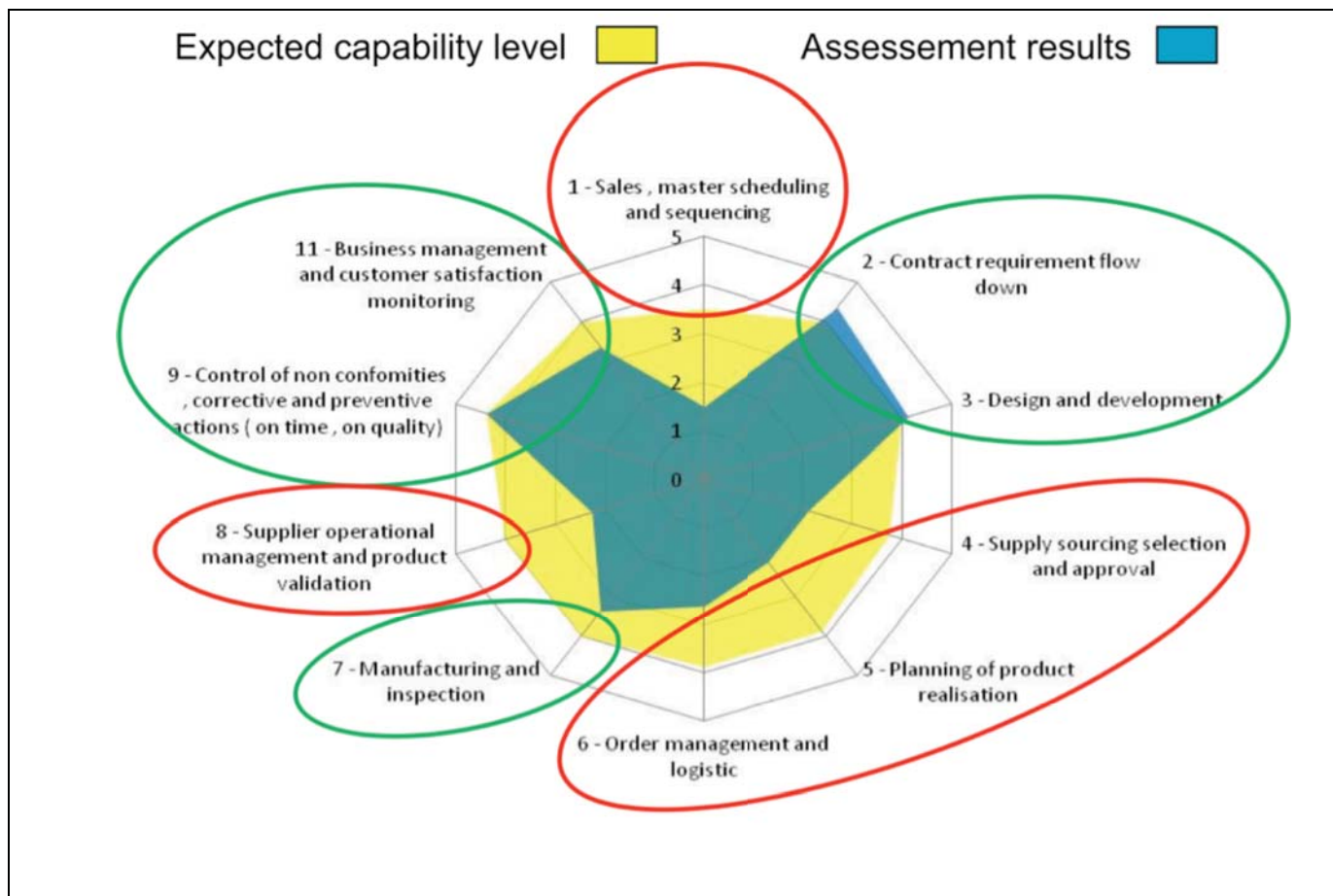
Definition : Plan & optimize the use of resources and means to meet operations planning at plant level

	1	2	3	4	5
Process	<p>Planning of activities locally oriented (disconnected to other manufacturing areas and other functions).</p> <p>Planning of Resources, plant and investment performed on random basis and reactive mode only.</p>	<p>Planning locally established, based on short term forecast / orders, top down sequential material & capacity plans but disconnected from higher level planning.</p> <p>Resources constraints (staff, skills, toolings, buildings...) are identified but not always taken into account</p>	<p>Planning established from Master Scheduling to local area planning and shared between all functions.</p> <p>Policy exists for capacity contingency and bottleneck avoidance.</p> <p>Material planning policy integrated from master scheduling.</p> <p>Resources constraints (staff, skills, toolings, buildings...) are included in short & medium term planning.</p> <p>Accountabilities defined and shared between relevant functions (Purchasing, Manufacturing, Design, Quality, Customer Support ...).</p>	<p>Integrated planning from Master Scheduling to all relevant functions and units.</p> <p>Planning updates based on events, real time plan adjustment as required, predictive material management.</p> <p>Predictive capacity contingency and bottleneck avoidance (lean approach).</p> <p>Systematic medium and long term forecast and adjustment to resources constraints (capacity, staff, skills, toolings, buildings...).</p> <p>Gross functional team working effectively, aligned and synchronized plans, activities and incentives across organizations for effective decisions and performance.</p> <p>Skills matrices exist, training plan adapted and human resources managed (future needs forecast).</p>	<p>4+</p> <p>Scheduling integrated from the customer to the suppliers (real time updating).</p> <p>Evidence of lean manufacturing approach deployed across all business.</p> <p>Resources (plant, material, skills, capacity) permanently optimized to drive long term business efficiency.</p>
People and organisation	<p>Accountabilities (organization, roles, responsibilities, and authorities), skills and competencies not defined or defined based on experience only.</p>	<p>Accountabilities defined across relevant functions (Planning, Product Management, Manufacturing, Human Resources...) but no integrated approach.</p> <p>Communication between various manufacturing and other functions on a random basis.</p> <p>Competencies locally managed.</p>	<p>Accountabilities defined and shared between relevant functions (Purchasing, Manufacturing, Design, Quality, Customer Support ...).</p> <p>Structured and regular communication between various commodities and manufacturing units.</p> <p>Skills and competencies identified, and training plan provided.</p>	<p>4+</p> <p>Evidence of continual improvement culture.</p> <p>Skills & competencies and business target used to optimize Resources allocation.</p> <p>Organisation permanently optimized to process needs.</p>	
Tools and data	<p>No tools or local tools, (e.g spreadsheets only).</p> <p>No systematic data sharing.</p> <p>Facility and tools maintenance in reactive mode only.</p>	<p>Basic Planning Tool:</p> <p>Data from different sources (static), shared but not integrated between functions and other manufacturing area, and/or covering short term only.</p> <p>Facility and tools maintenance based on experience.</p>	<p>2+</p> <p>Evidence of facilities and tools management in place : maintenance, cleanliness...</p> <p>Scenario and constraint based planning.</p>	<p>3+</p> <p>Advanced Planning System, functionally integrated and available at each point of use.</p> <p>Wide deployment of effective facility and tool management : 5S, Total Preventive Maintenance, 7 waste, physical flow diagramme, Value Stream Mapping,...</p> <p>Frequently (e.g Weekly or daily) updated data available.</p> <p>Enterprise Resource Planning systems used.</p>	<p>4+</p> <p>Event capable Advanced Planning System integrated between all functions and extended to suppliers/customers as applicable.</p> <p>Relevant data are available and managed throughout the whole supply chain from strategic planning to realization (web based tools...).</p> <p>Real time data.</p>
Performance metrics	<p>No measurement or reactive basic measurement.</p>	<p>Basic performance metrics (scrap & rework rates, machine utilization rates...) locally issued, not regularly updated and shared, and results randomly used in short & medium term planning of resources and needs.</p>	<p>Standart performance metrics (scrap & rework rates, productivity, stock turns, machine utilization rates...) regularly updated and shared, and results used in short & medium term planning of resources and needs.</p>	<p>4+</p> <p>Metrics efficiency and effectiveness reviewed and optimized to support continual improvement and targets achievement.</p>	

Grille 5 - Planning of product realisation (Plant, material, skills, capacity planning and scheduling)

Definition : Issuing orders, resolving unplanned events & following up till completion including receipt. Collaborative Management of material, services & information to & from the supplier; Optimizing material flow, stock and inventory through the supply chain., up to final customer delivery. Customer property included.					
	1	2	3	4	5
Process	Ordering & Logistics Process definition and implementation based on experience only or performed on a random basis (No safety stock planning, no visibility into multiple locations, no shelf life cycle data considered ...)	Ordering and Logistics Process including shipment and transportation, locally defined and implemented (e.g.: identification, location, storage condition, shelf life, lead time, ...) without coordination across the organization . Rules defined and corrective action process in place (reactive mode only). Minimum stock levels known, shortages driven in a reactive mode and local shop floor oriented. Delivery process to final customer established on request.	Ordering & logistics process and rules including shipment and transportation, defined and implemented with evidence of coordination across the organization. Lead Time measured and controlled. Inventory management in place. Back orders (Arrears) managed and information flows to internal/external customers in case of delay. Root cause analysis performed for main ordering and Logistics problems. Structured delivery process to final customer.	Ordering & logistics process and rules including shipment and transportation integrated across the organization.. Effective Lead Time, work in process, stock and inventory management. Proactive management of potential delays (Arrears) allowing Back orders to be mitigated at earliest stage. Proactive information to customers in case of delay with associated mitigation plan visibility. Systematic and structured Root cause analysis and problem solving process applied to ordering and Logistics issues.	4+ All principles of material management (e.g. location/ quantity/ replenishment/withdrawal controls) are applied everywhere. Results are measured, displayed and audited with variances to plan and relevant countermeasures identified. Dynamic safety stock levels based on criticality and target service level. Vendor Managed Inventory (Consignment stock) and Tense Flow in place.
People and organisation	Accountabilities (organization, roles, responsibilities, and authorities), skills and competencies not defined.	Accountabilities defined between relevant functions (Planning Procurement, Manufacturing, Transportation, Goods receiving Inspection ...), regular communication but no integrated approach between various commodities and manufacturing units.	Accountabilities defined between relevant functions (Purchasing , Manufacturing, Design, Quality, Customer Support ...). Regular communication between various commodities and manufacturing units. Skills and competencies identified, and training plan provided.	Cross functional team working effectively, aligned and synchronized plans, activities and incentives across organizations for effective decisions and performance. Skills matrices exist, training plan adapted and human resources managed (future needs forecast).	4+ Evidence of continual improvement culture. Skills & competencies and business target used to optimize Resources allocation. Supplier involved in cross functional team
Tools and data	No tools or local tools, (e.g spreadsheets only). No systematic data sharing. No stock data.	Basic ordering and scheduling tool: Data from different sources (static) shared (internal & External orders and inventories) but not integrated between functions and other manufacturing area. Inventory levels set in Manufacturing Planning but limited to replenishment orders to Min/Max policy	Effective ordering and scheduling tool : Data from different sources integrated between functions and other manufacturing area. Scenario and constraint based planning. Root cause analysis structured process.	Advanced ordering and scheduling System functionally integrated and available at each point of use. Real time data. Targets set and regularly recalculated. Lean Manufacturing tools (e.g. MRP2, Value Stream Mapping, KANBAN, FIFO, Kaizen...) used. Capability of Direct Delivery Flow, Vendor Managed Inventory and transportation to point of use.	4+ A full suite of data is available and managed throughout the whole supply chain from strategic planning to implementation. Event capable systems, collaborative based on dynamic Planning and inventory targets.
Performance metrics	No measurement or reactive basic measurement	Basic metrics (e.g. Inventory level, lead times, arrears) exist but not consistently used to drive activity.	Standart metrics (On-time on Quality delivery, shortages, Internal & External Transportation and lead time...) regularly used to drive activity.	Top level metrics and associated targets (On-time on Quality delivery, shortages, duration delay, Internal & External Transportation and lead time, ...) established, up-dated and available at point of use (e.g. visual management , score card), used to forecast operation and manage Inventory vs. customer demand. Predictability on future orders (ramp-up and ramp-down anticipation).	4+ Metrics efficiency and effectiveness reviewed and optimized to support continual improvement and targets achievement.

Grille 6 - Order Management & Logistic (internal & external)



Exemple de synthèse de diagnostic réalisé à partir des grilles IAQG

Extrait de : *IAQG Supply Chain Management Handbook*, (consulté en Mars 2011)

<http://www.iaqg.sae.org/iaqg/handbook/scmhtermsfuse.htm>

Chacun des 11 pôles correspond aux 11 grilles IAQG. La partie jaune correspond au niveau d'exigence des évaluateurs, et la partie bleue/verte aux résultats de l'évaluation. Sont entourés en vert les points évalués comme correctes, les rouges sont ceux sur lesquels se basent les ingénieurs/consultants de TechniGood pour proposer des outils-méthodes.

COTATION DE TERRITOIRE

Peinture

Responsable de la zone:

	note
A - DEBARRASSER	
1. Les allées de circulation et couloirs (intérieurs et extérieurs) ne sont pas encombrés	
2. Il n'y a pas d'objets inutiles sur les postes et dans leur environnement (pièces, outillages, équipements, documentation...)	
3. Il n'y a pas d'objets inutiles dans les armoires et autres rangements	
4. Les accès aux dispositifs de sécurité ne sont pas encombrés	
5. Il n'y a pas d'affichages inutiles	
B - RANGER	
6. Les outils et outillages sont rangés dans leur zone identifiée (machines portatives, outils coupants, moyens de serrage, grilles de perçage...)	
7. Les pièces avion, quincaillerie... sont rangées dans une zone identifiée, et si nécessaire protégées	
8. Les pièces rebutées ou en litige sont rangées dans un endroit défini	
9. Les produits dangereux et à péremption sont rangés dans une zone identifiée	
10. Les instruments de mesure sont rangés dans une zone identifiée et accessible	
11. Les documents, dossiers... sont rangés dans une zone identifiée et accessible	
12. Les moyens de manutention (palonniers, élingues...) sont rangés dans une zone identifiée	
13. Les câbles électriques et tuyaux sont rangés et bien enroulés	
14. Les espaces communs sont rangés et propres (salles de réunion, vestiaires, espace détente...)	
15. Les bureaux sont rangés	
C - ORGANISER	
16. Les zones sont identifiées et matérialisées (stockage, stationnement,...)	
17. L'emplacement des moyens mobiles est identifié (USM, chariots, poubelles...)	
18. Les lignes des marquages au sol sont toujours visibles.	
19. Les moyens de rangement sont identifiés, adaptés et en état (placards, étagères, kanbans...)	
20. Les endroits à risque sont signalés et protégés (chantier, secteur, zone technique, bâtiment, bâtis...)	
21. Les règles générales d'hygiène et sécurité nécessitant une information permanente sont affichées et à disposition (interdiction de fumer, accès interdits, passages piétons...)	
D - MAINTENIR PROPRE ET EN L'ETAT	
22. Le matériel de nettoyage spécifique est disponible et en état	
23. Les systèmes d'évacuation des déchets sont adaptés et en état (poubelles, cendriers...)	
24. Le tri sélectif des déchets est respecté	
25. L'éclairage est fonctionnel	
26. Les sols, passerelles, accès, plans de travail et murs sont sans saouillure (huile, mégots, papiers, poussière, graffitis, fuites...)	
27. Les outillages et moyens de fabrication sont propres (bâtis, machines...)	
E - RESPECTER	
28. Les règles générales d'hygiène et sécurité sont remplies et respectées (interdiction de fumer, dégagement des issues et du matériel de secours...)	
29. Les tenues vestimentaires sont adaptées, portées et correctes	
30. Le plan d'action de la dernière cotation territoire est respecté (suivi et mis à jour)	
31. Les outillages, instruments de mesures, moyens de manutention soumis à vérifications périodiques sont à jour	
32. L'utilisation de l'éclairage et de l'air comprimé est optimisée (lumière éteinte en plein jour, fuite d'air comprimé inexistante,...)	
TOTAL	0

Cotation effectuée le :

Par :

Prochaine cotation :

NOTATION : 2 = Appréciation positive - 1 = Appréciation moyenne - 0 = Appréciation négative

0

Fiche de cotation de territoire (5S)

1957–1967

- 1957 Nyles Reinfeld (National Institute of Management) selects 27 people in P&IC to establish a professional organization. The group assembles on 9 March, and agrees to form an organization with annual dues of US \$7.50.
- 1958 The first APICS chapter, in New Bedford, Massachusetts, is chartered. The first conference is held in October in Cleveland.
- 1959 The second conference is held in New York. Nineteen chapters are chartered and five exhibitors demonstrate at the conference.
- 1960 The first edition of the *APICS Quarterly Technical Bulletin* is printed, which later becomes the *Production and Inventory Management Journal*.
- 1961 The first chapter outside of the United States is chartered in Canada. The first “international” conference is held in Chicago with 650 attendees.
- 1966 By this year, most of the chapters now in APICS are chartered. CAPIC, the Canadian version of APICS is established.
- 1964 Regional structures are created, with seven in the U.S. and one in Canada.
- 1965 Region One (New England) organizes a regional seminar at Boston College. The APICS Educational & Research (E&R) Foundation is established. The International Conference and Exhibition is held in Los Angeles, highlighted by the first big-name keynote speaker: John Wooden of UCLA.

1967–1977

- 1967 The Society establishes its first official headquarters in the Watergate Office Building in Washington, DC.
- 1969 The British Production and Inventory Control Society (BPICS) joins APICS as an affiliate. The Curricula and Certification Council (C&C), chaired by George Plossl, is formed to define the APICS body of knowledge and steer educational development.
- 1971 The C&C Council begins implementing a professional certification program with two modules—Forecasting and Inventory Planning.
- 1973 The first certification testing for the APICS Certified in Production and Inventory Management (CPIM) program is offered.
- 1975 The annual conference evolves into the APICS International Conference when Toronto becomes the first host city outside of the United States. The *APICS Dictionary* is translated into Japanese, German, and Spanish.
- 1976 The certification program grows to include five modules and membership surpasses the 15,000 mark.
- 1977 APICS celebrates its 20th anniversary with 3800 attending its international conference in Cleveland, the society’s birthplace.

1977–1987

- 1978 Membership rises to more than 27,000. “Special Interest Groups” (SIGS) are officially recognized.
- 1979 Noted economist, Michael Evans, is contracted to prepare a monthly economic column for the APICS magazine, which eventually becomes the APICS Business Outlook Index.
- 1980 Membership soars to more than 46,000. By this year, the first student chapter is founded at Auburn University.
- 1980 APICS moves its headquarters to Falls Church, Va.
- 1980 Publication begins of the *Journal of Operations Management*.
- 1982 Israel, Italy, Sweden, Finland, and Japan become international affiliates. The APICS president heads a study mission to Japan to evaluate the latest trends in manufacturing.
- 1984 The Applied Manufacturing Education Series (AMES) is developed to bring APICS education in-house at manufacturing sites.
- 1985 The APICS Educational & Research (E&R) Foundation takes ownership of the “Castle” in Wilmerding, PA (a gift from the Westinghouse Air Brake Co). The Castle becomes the APICS Training Center for educational workshops.

1987–1997

- 1987 Certification in Integrated Resource Management (CIRM) is identified.
- 1989 APICS strengthens relations with its international associates by participating in the Third World Congress in Amsterdam.
- 1991 The Certified in Integrated Resource Management (CIRM) program is offered.
- 1991 *APICS—The Performance Advantage* magazine debuts.
- 1992 The *APICS Dictionary* is translated into French.
- 1993 The society’s educational materials are translated into Spanish.
- 1993 4800 people attend the International conference with keynote speaker former President Ronald Reagan.
- 1996 The International conference and exhibition in New Orleans draws more than 5000 attendees.

1997 to Today

- 1997 The Basics of Supply Chain Management module is added to the CPIM program. APICS celebrates its 40th birthday.
- 2004 Affiliate organizations are recognized in more than 30 countries.
- 2005 APICS re-brands itself as APICS the Association for Operations Management. APICS announces a new Certified Supply Chain Professional (CSCP) certification.
- 2006 The first CSCP exams are offered. By this year, more than 80,000 individuals have earned the CPIM designation. Nearly 40,000 exams are offered each year in 30 countries around the world. APICS has 260 chapters in North America and nearly 50,000 members.

Chronologie APICS

Lummus Rhonda R., (2007), The role of APICS in professionalizing operations management, *Journal of Operations Management*, n°2(25), pp.336-345, p.344

Cette annexe donne à voir les diverses étapes de la constitution de l’APICS. Elle met en avant comment, au fil du temps, l’association s’est étendue par le biais de conférences et par la mise en place de programmes de certification et d’ouvrages.

March 1972	Add: Forecasting Add: Inventory planning
May 1974	Add: Material requirements planning Add: Shop floor controls
May 1975	Add: Capacity planning controls
September 1978	Name change: Inventory planning to inventory management
May 1979	Name Change: Capacity planning and controls to capacity planning and master scheduling
April 1981	Name Changes: Capacity planning and master scheduling to capacity management Forecasting to master planning Shop floor control to production activity control
March 1988	Add: Just-in-time
March 1992	Material requirements planning merged with capacity management to create material & capacity requirements planning Add: Systems & technologies
March 1997	Add: Basics of supply chain management
September 2000	Previous modules (excluding Basics of supply chain management) reconfigured to create: Add: Execution and control of operations Add: Master planning of resources Add: Detailed scheduling and planning Add: Strategic management of resources

Historique des examens à la certification CPIM

Lummus Rhonda R., (2007), The role of APICS in professionalizing operations management, *Journal of Operations Management*, n°2(25), pp.336-345, p.340

Au-delà d'un historique d'examens à la certification CPIM, ce document donne à voir l'évolution des préoccupations des membres de l'APICS et ainsi les imbrications successives participant de l'évolution de ce qui est considéré comme standard de la "bonne" gestion de production.

POUR UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE DU “DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR”.
LE CAS DES RAPPORTS CLIENTS-FOURNISSEURS DANS L’AERONAUTIQUE

Les évolutions du milieu aéronautique ont conduit à une dislocation de la production, dislocation qui s’est caractérisée par l’émergence de tout un réseau d’entreprise chargée de la production d’aéronef. Toutefois, ceci pose des questions en termes de coordination de la co-production. En réponse à celles-ci, il se met en place un mouvement de “développement fournisseur”. C’est ce mouvement que nous étudions ici. L’une des formes par laquelle il se caractérise réside dans des interventions d’ingénieurs/consultants de donneurs-d’ordres chargés d’introduire des outils-méthodes de gestion auprès de personnels de PME. Nous proposons de développer une approche communicationnelle de ce “travail de développement fournisseur”. Par cette approche, fondée sur les ACO (Bouillon, Bourdin, et Loneux, 2007) et la théorie de la structuration (Giddens, 1984), nous envisageons l’analyse de ces interventions, saisies telles des scènes interactionnelles, dans ce qu’elles participent d’un changement organisationnel. Dans ce dessein, nous appréhendons les outils-méthodes dans leurs fonctions média (Verbeek, 2006) et nous interrogeons la mise en tension entre organisation et outils-méthodes à l’aune d’une conception élargie de l’agency (Cooren, 2006, 2010) à partir de laquelle nous nous intéressons à la dynamique proposition – disposition – opposition (Bougnoux, 2001). Au final, ce travail montre comment, par la communication, s’opère un processus de “gestionnarisation”, de rationalisation organisationnelle des PME fournisseurs.

Mots-clefs : organisation, médiation, outils-méthodes, changement organisationnel, rapports clients-fournisseurs, gestion, rationalisation, isomorphisation, PME

A “SUPPLIER DEVELOPMENT” COMMUNICATIONAL APPROACH.
THE CUSTOMER-SUPPLIER RELATIONSHIPS AERONAUTICAL CASE

Through this thesis, and via a communicational approach, we study organisational change which contributes to what is called “supplier development”. We question this evolution as an organizational rationalization process. More precisely, we explore this particular process in the aeronautical field, especially in what is commonly designated by the supply chain, constituted by customer – SME supplier relationships. Main evolutions in the aeronautical field have resulted in the dislocation of production which is characterized by the emergence of an industrial network in charge of aircrafts production, hence resulting in renewed issues in terms of coordination of co-production. The “supplier development” movement is partly embodied by customer consultants/engineers interventions which are related to the introduction and initiation of an implementation of management tools-methods to SME’s managers. Our communicational approach of this “supplier development work” is based on ACO (Bouillon, Bourdin, et Loneux, 2007) as well as on structuration theory (Giddens, 1984). Considering this framework analysis, we study consultants’ interventions as interactional scenes targeting a specific organizational change within which we specify the logics involved and what is at stake. As we analyse the tools-methods in their media function (Verbeek, 2006) and question the tensioning between organisation and tools-methods in regard to an extended conception of agency (Cooren, 2006, 2010), we envision the “proposition – disposition – opposition” dynamic form of interactional scenes (Bougnoux, 2001). Finally, this study shows how the process of “gestionnarisation”, of organizational rationalisation of SME supplier, occurs through communication.

Keywords: organization, mediation, technologies, tools-methods, organizational change, customers-suppliers relationships, production management, rationalisation, isomorphisation, SME.